

TAMPEREEN YLIOPISTO

PÄIVÄKODIN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN
HAASTEET

Näkökulmia työhyvinvoinnin tunnistamiseen ja kehittämiseen

Kasvatustieteen laitos

Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma

SONJA ILVONEN

Tammikuu 2019

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteen yksikkö

SONJA ILVONEN: Päiväkodin työhyvinvoinnin johtamisen haasteet – Näkökulmia työhyvinvoinnin tunnistamiseen ja kehittämiseen

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma, 59 sivua, 4 liitesivua

Tammikuu 2019

Tutkimuksen aiheena on työhyvinvoinnin johtaminen varhaiskasvatuksessa. Tutkimuskysymyksenä on: Millaista on työhyvinvoinnin johtaminen varhaiskasvatuksessa? Apukysymyksinä tutkimusongelmaa selvitetessä ovat kysymykset siitä, mitä päiväkotiympäristön työhyvinvointiin kuuluu, millaisia keinoja päiväkodinjohtajalla on työntekijöidensä työhyvinvoinnin tunnistamiseen sekä millaisia keinoja ja resursseja päiväkodinjohtajilla on työhyvinvoinnin kehittämiseen päiväkodeissa. Tutkimuksen kohteena ovat kokopäiväistä, hallinnollista johtajuutta tekevät päiväkodinjohtajat. Tutkimukseen kerättiin haastatteluita kymmeneltä keskisuuren suomalaisen kaupungin päiväkodinjohtajalta. Tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja analysointimenetelmänä teemoihin perustuvaa analysointitapaa.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että työhyvinvointi sisältää laajan kirjon erilaisia toimenpiteitä, johtajuuskeinoja sekä hallinnollisia ohjeita ja malleja, joita johtajat voivat työssään apuna käyttää. Lisäksi päiväkodinjohtajien työkokemus on merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin tunnistamisessa ja kehittämisessä. Johtajien mukaan työhyvinvointi läpäisee varhaiskasvatuksen kaikki työtoiminnot, ja vaatii hyvänä pysyäkseen aikaa ja mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle. Johtajuuden rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä nähtiin suurena. Vaikka vastuu jakautuu sekä työntekijöiden, että johtajan kesken, on johtajalla vastuu muun muassa esimerkin näyttämisessä sekä työskentelyraamien luomisessa. Hyvät, toimivat rakenteet antavat työntekijöille mahdollisuuden toteuttaa työtehtäviään parhaalla mahdollisella tavalla.

Työpahoinvoinnin tunnistamiseen oli johtajille useita erilaisia keinoja, ja niiden ratkaisemisen katsottiin poikkeuksetta lähtevän liikkeelle keskustelulla, asian näkyväksi tekemisellä. Tämän jälkeen erilaisia ratkaisumalleja katsottiin olevan lähes yhtä monta kuin eri tilanteitakin, joten toimenpiteet on räätälöitävä kuhunkin tilanteeseen ja ihmiseen sopivaksi. Johtajilla on kuitenkin käytössään

erilaisia kaupungin tarjoamia malleja ja ohjeistuksia, joita voi apuna käyttää. Myös yhteistyötä tukitoimien, kuten työterveyshuollon kanssa pidettiin tärkeänä.

Tutkimuksen päätelmänä työhyvinvointiin panostetaan varhaiskasvatuksessa ihan hyvin, mutta lisää kehittämismahdollisuuksia toivottiin myös. Johtajien toiveissa oli toki aikaa ja rahaa, mutta myös paljon hyvin konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka pienellä panostuksella voitaisiin saada paljon hyvää aikaiseksi. Lisäksi toivottiin lisää koulutusta työhyvinvointiin liittyen, sekä johtajille, että myös työntekijöille. Kaiken kaikkiaan uskottiin siihen, että työn yleisen arvostuksen noustessa myös työhyvinvointiin liittyviin asioihin kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Työhyvinvointia pidettiin erittäin tärkeänä elementtinä laadukkaan varhaiskasvatuksen tarjoamiseksi, ja hyvinvoivaa henkilöstöä tärkeimpänä resurssina sen saavuttamiseksi.

Asiasanat: Varhaiskasvatus, työhyvinvointi, johtaminen, päiväkodinjohtaja

Sisällysluettelo

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | JOHDANTO..... | 5 |
| 2. | TEOREETTINEN VIIITEKEHYS | 7 |
| 2.1. | Johtaminen varhaiskasvatuksessa | 7 |
| 2.2. | Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin | 11 |
| 2.3. | Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa | 17 |
| 2.3.1. | Yksilön työhyvinvointi..... | 19 |
| 2.3.2. | Tiimin työhyvinvointi | 21 |
| 2.3.3. | Työyhteisön työhyvinvointi | 23 |
| 2.3.4. | Työhyvinvoinnin mittarit | 25 |
| 3. | TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT | 27 |
| 3.1. | Tutkimuskysymykset | 28 |
| 3.2. | Aineiston keruu ja aineisto | 28 |
| 3.3. | Aineiston analysointi | 30 |
| 3.4. | Tutkimuseettiset kysymykset | 30 |
| 4. | KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET..... | 33 |
| 4.1. | Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa | 33 |
| 4.2. | Johtamisen rooli työhyvinvoinnissa | 35 |
| 4.3. | Työhyvinvoinnin tunnistaminen | 37 |
| 4.4. | Työhyvinvoinnin kehittäminen | 40 |
| 4.5. | Mitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan lisää? | 44 |
| 5. | POHDINTA JA ARVIOINTI | 48 |
| 5.1. | Päätulokset ja kehittämis ehdotukset | 48 |
| 5.2. | Tutkimuksen arviointi | 54 |
| | Lähteet..... | 57 |
| | Liitteet..... | 60 |

1. JOHDANTO

Kiinnostuin työhyvinvoinnista opiskeluideni aikana osallistuttuani aihetta käsitteleville kursseille kasvatustieteen maisteriopintoja tehdessäni. Kurssit herättivät minut ajattelemaan työhyvinvointia aivan uudella tavalla. Yli kymmenen vuotta olen tehnyt työtä kuntien palveluksessa, työtä päiväkotimaailmassa, joka on kuluneen kymmenen vuoden aikana kokenut valtaisia muutoksia. Työn luonne on muuttunut. Perustehtävän (lasten kasvatusta ja opetusta) rinnalle on tullut paljon muuta työtä, joka vie työntekijän resursseja. Myös johtajuus on muuttunut. Enää ei päiväkodinjohtaja ole yksi kollegoista, joka käy välillä tekemässä ”toimistohommia”. Heistä on tullut kokopäiväisiä johtajia. Kiireen ja väsymyksen tuntu ovat päivittäisiä keskustelunaiheita alallamme. Alalla puhutaan edelleen kutsumusammattista ja sen tuomasta työnilosta, mutta myös pahoinvoinnista puhutaan enemmän. Vuosittain puhutaan resurssien pienentämisestä, säästetään, henkilöstön etuuksia karsitaan. Rakastan työtäni, saan siitä suurta ammatillista tyydytystä, mutta myönnän toki olleeni itsekkin siihen välillä todella väsynyt. Voinut jopa pahoin. Olenko ollut uupumisen partaalla? Oppiessani työpahoinvoinnin ja työuupumuksen merkkejä huomasin, että olen. Olen ollut todella lähellä jopa loppuun palamista. Miten en ole huomannut asiaa? Miten esimieheni ei ole huomannut asiaa? Tiedostetaanko päiväkotimaailmassa siihen liittyvät työhyvinvoinnin haasteet tarpeeksi hyvin? Mitä keinoja kunnallisella puolella on työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyen? Yksityisellä puolella on useita esimerkkejä yrityksistä, jotka panostavat valtavasti työhyvinvointiin. Jossain saa työajalla käydä kuntosalilla. Jossain kustannetaan työntekijöille aktiivisuusrannekkeet ja houkutellaan heitä liikkumaan pienten kilpailujen avulla. Jossain pidetään luentoja terveellisen ravinnon merkityksestä. Jossain kustannetaan henkilöstölle lippuja teatteriin ja konsertteihin. Työterveyspalveluiden laajuudessa on erittäin suuria vaihteluita. Työhyvinvoinnista puhumiseen varataan eri lailla aikaa eri aloilla. Kehittämishankkeita työhyvinvointiin liittyen on useita erilaisia. Esimerkkejä on äärettömän paljon. Mutta mitä työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa sitten tarkoittaa? Mitä siihen sisältyy? On tutkittua faktaa, että työhyvinvointiin sijoitettu euro palaa kuusinkertaisena takaisin (Työterveyslaitos, 2016). Panostetaanko työhyvinvointiin varhaiskasvatuksessa tarpeeksi?

Ymmärsin katsovani asiaa melko pienestä näkökulmasta. Työhistoriani vaikuttaa näkökulmaani. Työskentelen itse varhaiskasvatuksen parissa, enkä ole kauheasti perillä siitä, miten muualla, kuin varhaiskasvatuksessa kunnallisella puolella panostetaan työhyvinvointiin. Enhän edes ole varma minkälaista panostusta varhaiskasvatukseen puolella on. Katsaus olemassa oleviin tutkimuksiin työhyvinvoinnista kunnallisella puolella paljasti, ettei varhaiskasvatusta ole mitenkään erityisesti tutkittu irrallaan muusta kunnallisesta palvelusta. Esimerkiksi koulun opettajista löytyy useampiakin

työhyvinvointitutkimuksia. Päätin siis nostaa tämän oman kapean katsantokantani tutkimukseni keskiöön. Koska oma alani on varhaiskasvatus, annetaan sen olla myös graduni pääkohde. Lähdin siis kartoittamaan, mitä kaikkea varhaiskasvatuksen työhyvinvointiin kuuluu, kuinka johtajat ovat tietoisia siitä ja minkälaisia ohjeistuksia ja keinoja heillä on käytettävissään. Oman näkemykseni mukaan siitä puhutaan lähinnä resurssien puutteena, ei ole rahaa mihinkään ylimääräiseen, ei ole palkitsemista, ei ole työsuhte-etuja, ei ole aikaa. Työhyvinvointiin kuuluu kuitenkin varmasti myös paljon muuta. Keskusteluun pitäisikin saada osaksi myös asiat, mitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi jo tehdään, eikä vaan asioita, mitä sieltä puuttuu. Kenelle työhyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu, ja mikä on työntekijän, ja toisaalta taas johtajan rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä?

Valitsin tutkimuskohteekseni päiväkodinjohtajat, koska he ovat avainasemassa työhyvinvoinnin tunnistamisessa ja kehittämisessä. Resurssit toki tulevat ylhäältäpäin, mutta päiväkodinjohtajalla on valtaa päättää, miten ne käytetään. Päiväkodinjohtajat tiedostavat asemastaan käsin sekä työntekijän, että työnantajan näkökulman työhyvinvointiin. Ja koska työhyvinvointi on mitä suuremmissa määrin myös aineetonta, on esimies näkyvimmissä asemassa luomassa työyhteisöön sellaista arvopohjaa, jonka perustalle voi hyvän työyhteisön ja ilmapiirin rakentaa. Johtajuus varhaiskasvatuksessa elää muutosten aikaa. Jo jonkin aikaa on päiväkodinjohtajuudesta tullut enenevässä määrin kokopäivätyötä, vain pienemmillä paikkakunnilla on enää johtajia, jotka työskentelevät myös lapsiryhmässä. Lisäksi johtajuutta on joissakin paikoissa muutettu niin, ettei joka päiväkotitalolla ole omaa johtajaa. Johtajien alueet kasvavat, ne saattavat käsittää useita rakennuksia, alaisia useita kymmeniä ja lisäksi vielä perhepäivähoito, jossa on omat erityispiirteensä. Kuinka siis johtaja, joka ei ole läsnä arjessa joka päivä, tunnistaa, ylläpitää ja kehittää alaistensa työhyvinvointia? Koska suurin osa päiväkodinjohtajista omaa enemmän kasvatuksellista koulutusta kuin johtamiskoulutusta, pohdin mikä on kunnan rooli työhyvinvoinnin raamien asettamisessa sekä linjojen vetämisessä. Millaista koulutusta, apua ja tukea päiväkodinjohtajat saavat omilta esimiehiltään? Kaipaavatko he jotain lisää?

Näiden ajatusten ja mietteiden pohjalta lähdin rakentamaan tutkimustani, jossa keskiössä on päiväkodinjohtajien oma käsitys työhyvinvoinnin sisällöstä. Mitä siihen heidän mielestään kuuluu, miten he ovat sitä työhistoriansa aikana käsitelleet ja hoitaneet, millaisena he näkevät oman roolinsa siinä ja kuinka he haluaisivat osaamistaan kehittää.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Työhyvinvointitutkimuksella on pitkät perinteet, sitä on tutkittu paljon jo vuosikymmeniä sekä kotimaisten, että kansainvälisten tutkijoiden toimesta. Työhyvinvointia erityisesti varhaiskasvatuksessa sen sijaan ei ole kauheasti tutkittu. Tutkimuksia löytyy yleisesti kunnalliselta puolelta, sekä tietenkin kuntien teettämiä työhyvinvointikyselyitä eri aloilta. Kun konseptiin lisätään vielä minun tutkimukseni näkökulma, eli päiväkodinjohtajien tiedot ja taidot, löytyy olemassa olevaa tutkimustietoutta vielä vähemmän. Tästä syystä lähdinkin kasaamaan teoreettista viitekehystä en niinkään valmiina olevien tutkimusten, vaan kahden tutkimukseni oleellisimman termin kautta. Nämä termit ovat työhyvinvointi ja johtaminen varhaiskasvatuksessa. Koska työhyvinvoinnin ja johtamisen määrittely ilman varhaiskasvatuskontekstia olisi liian laaja kysymys, käsittelen termejä suoraan liitettynä varhaiskasvatusmaailmaan. Työhyvinvoinnin käsitteen olen jakanut neljään osa-alueeseen, yksilön työhyvinvointiin, tiimien työhyvinvointiin, työyhteisön työhyvinvointiin sekä työhyvinvoinnin mittaamiseen näillä kaikilla kolmella edellä mainitulla tasolla. Käsittelen päätermejä, eli työhyvinvointia ja johtamista, myös yhdessä, eli selvitän mitä työhyvinvoinnin johtaminen on.

2.1. Johtaminen varhaiskasvatuksessa

Johtaja on henkilö, joka ohjaa työyhteisöä yhteisesti sovittujen tavoitteiden kautta kohti yhteisesti sovittua päämäärää. Hänen työnsä on johtamista, ja se koostuu kaikista niistä toimista, joiden avulla hän työtään tekee. Tässä tutkimuksessa johtajan ja johtajuuden käsitteiden erottamisella ei ole olennaista merkitystä, kunhan yllä oleva perusperiaate on selvä. Tarkastelen siis johtajia ja johtajuutta saman otsakkeen alla, toisiansa täydentävinä käsitteinä.

Johtajuudella tarkoitetaan Peltosen ja Ruohotien (1991) mukaan joko johtajana olemista tai saatua johtajan asemaa (1991, 150). Johtajuusteorioita on kuitenkin useita ja ajan saatossa johtajuutta on määritelty moninaisin tavoin. Pääpaino johtajuuskeskusteluissa viime vuosina on kuitenkin ollut siinä, kuinka johtajuus tasapainoilee tehokkuuden ja tuloksellisuuden, sekä toisaalta ihmisyyden ja inhimillisyyden välimaastossa. (Juuti, 2001, 231.)

Roddin (2000) mukaan johtajilla on olemassa ominaisuuksia, joita toiset kunnioittavat. He herättävät luottamusta ja turvallisuudentunnetta. Johtajiksi lukeutuvat hänen mukaansa siis kaikki ihmiset, joilla on kyky saada toiset käyttäytymään siten, että jokin asetettu tavoite on mahdollista saavuttaa.

Johtajuus on siis prosessi, jossa yksi ihminen asettaa odotuksia tai tavoitteita ja vaikuttaa sitten toisten toimintaan ja käyttäytymiseen näiden tavoitteiden ja odotuksien saavuttamiseksi. (Rodd, 2000, 2.)

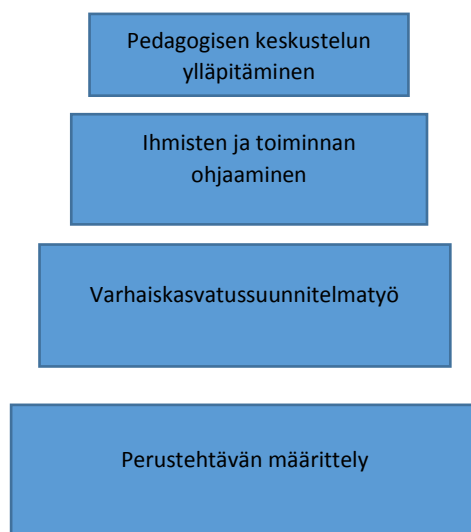
Nivalan (1999) mukaan yhtä oikeaa johtamisen tapaa ei voida määritellä, ainoastaan johtamistyön kehys ja yleiset ehdot. Hyvin toimiva johtajuus ei ole ulkopuolisten määriteltävissä, vaan ainoastaan arjessa toimivien sisäisten edellytysten ja keskinäisten suhteiden laadun kautta. Johtamista määrittelevät siis voimakkaasti työyhteisössä toimivien ihmisten näkökulmat. Johtajuuden merkitys korostuu hänen arvojensa heijastumisessa organisaation toimintaan. (Nivala, 1999, 1-2 ja 41-42.)

Johtaminen varhaiskasvatuksessa on työyhteisön kehittämistä ja korkealaatuisen palvelun tarjoamista. Se sisältää suuressa määrin vaikuttamista vanhempiin ja henkilökuntaan laadukkaan varhaiskasvatuksen tarjoamiseksi. Johtajuus on henkilökunnan ohjausta tavalla, joka mahdollistaa heidän kasvunsa sekä ammatillisen kehittymisen. Se on myös hallinnointia ja toiminnan uudelleenkehittelyä suunnitelmalliselta pohjalta. (Rodd, 2000, 7-8.) Hujalan (2005) mukaan johtaminen varhaiskasvatuksessa on tämän lisäksi toimintaan vaikuttamista siten, että yksilöt ja lapsiryhmät voivat saavuttaa heille asetetut tavoitteet. Johtajan tehtävänä on loppujen lopuksi päätösten tekeminen ja muutoksen aikaansaaminen. (2005, 50-53.)

Lastentarhanopettajaliitto on tutkinut johtamista varhaiskasvatuksessa kohta kahdenkymmenen vuoden ajan. Viimeisin suuri johtajuuskysely on tehty vuonna 2007. Johtajuus varhaiskasvatuksessa on ollut koko tämän ajan suurten muutosten kourissa. Johtajien työkenttä on laajentunut, työ lapsiryhmissä vähentynyt ja uusimpana suuntauksena johdettavien yksiköiden määrä kasvanut. Päiväkodinjohtajilta vaaditaan entistä monialaisempaa asiantuntemusta työtehtäviensä laadintaan. Johtajien työnkuvan keskeisin osa-alue, hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen, on kuitenkin pysynyt ennallaan. Tämän ydintehtävän ympärille on kuitenkin tullut lisää työtehtäviä, osa myös sellaisia, joihin ei tavallisella lastentarhanopettajan koulutuksella ole valmiuksia tarttua. Päiväkodin johtajan työ on mitä suuremmissa määrin nykypäivänä kokonaisuuden johtamista, jossa tarvitaan laaja-alaista kasvatusorganisaation johtamisen asiantuntijuutta. (Oleander, 2007, 3-4.)

Johtajuudesta varhaiskasvatuksessa on tullut yhä enemmän päätoiminen tehtävä. Lapsiryhmässä toimivien johtajien määrä on tippunut rajusti. Tätä perustellaan usein sillä, että pedagogiselle johtajuudelle pyritään luomaan lisää aikaa. Todellisuudessa sekä päätoiminen johtajuus, että hajautettu johtajuus näyttävät olevan säästösyistä tehtyjä linjauksia. (Oleander, 2007, 4.)

Varhaiskasvatuksen johtajuudelle on ominaista pedagogisen johtamisen korostunut rooli. Pedagogisella johtamisella tarkoitetaan kasvatustyön ja työyhteisön johtamista. Pedagogiseen johtamiseen katsotaan Elina Fonsenin (2009) tutkimuksen mukaan kuuluvan neljä eri tasoa. Alimmalla tasolla on pedagogisen johtajuuden ydin, perustehtävän määrittely. Se luo toiminnalle suunnan ja sisällön, jonka varaan rakentuu organisaation toiminta. Tämän päälle rakentuu varhaiskasvatussuunnitelmatyö, joka antaa suuntaviivan, vision, sille, mihin ollaan menossa. Tämän jälkeen tulee ihmisten ja toiminnan ohjaaminen, strategia, jolla tämä visio saavutetaan. Ylimpänä on pedagogisen keskustelun ylläpitäminen, jolla varmistetaan toiminnan arviointi ja jatkuvan kehittymisen tavoittelu. Tasot on kuvattu kuviossa 1. (Fonsen, 2009, 106-107)



KUVIO 1. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksen kontekstissa (Fonsen 2009).

Päiväkodin arjessa pedagoginen johtajuus yhdistetään siis useimmiten käytännön kasvatus- ja opetustyöhön. Pedagogisen johtajuuden peruselementtejä ovat hallinnosta, ihmissuhteista ja opetustyöstä huolehtiminen. Pedagoginen johtajuus viittaa usein pedagogisten visioiden ja työmenetelmien kehittämiseen. Näin ollen pedagoginen johtajuus läpäisee myös hallinnollisia johtajuuden elementtejä. Vaikka pedagogisella johtajuudella tavallisesti tarkoitetaan lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemisen edistämistä johtajuuden keinoin, tulisi pedagogisen johtajuuden olla kaiken läpäisevä tapa tarkastella työtä. (Nivala, 1999, 16-19.)

Dewe ja Cooper (2012) pohtivat johtajuuden muuttumista läpi sen tunnetun historian. Ne metodit ja johtajuustavat, joita vielä parikymmentä vuotta sitten pidettiin ainoina oikeina, eivät pädekään enää tämän päivän organisaatiomaailmassa. Uudet tutkimukset kumoavat vanhaa tietoa, uusia teorioita

esitetään ja testataan, ja ainut asia, mikä tuntuu olevan varmaa, on että johtajuus muuttuu koko ajan. Koska työelämä muuttuu myös koko ajan, on johtajuuden yhdeksi tärkeimmäksi työkaluksi muodostunutkin muutosjohtaminen. Sen lisäksi, että johtajan on muovattava omaa johtamistyyliään aikojen saatossa, on myös pidettävä huoli, että henkilöstö pysyy muuttuvan työelämän muutoksessa mukana. (Dewe, Cooper, 2012, 46-47.) Tämä pitää äärimmäisen hyvin paikkaansa juuri varhaiskasvatuksessa. Johtajuuden muutokset sivutoimisuudesta päätoimiseksi, pedagogisen johtajuuden korostuminen sekä toisaalta varhaiskasvatuksen olemuksen muutos uuden kasvatuskäsityksen sekä lainsäädännön mukaan pitää muutosjohtamisen päiväkodeissa erittäin tärkeässä asemassa. Päiväkodin johtajalta vaaditaan varmasti enemmän johtamisosaamista, kuin vielä muutama vuosikymmen sitten.

Saksan (2006) tutkimuksessa päiväkodinjohtajat ja työntekijät määrittelivät itse johtajuuden tärkeimmäksi osa-alueeksi henkilöstön ja työyhteisön tukemisen ja aktivoinnin. Lähes yhtä tärkeää oli päiväkodin toiminnasta vastaaminen ja päätöksenteko. Henkilökunta odottaa johtajan olevan se, joka sanoo viimeisen sanan ja tekee tiukat päätökset. Päiväkodinjohtajat sen sijaan lisäsivät keskeiseen toimenkuvaan myös toimintatapojen ja linjausten luomisen päiväkodille. Johtajan tärkeimmiksi taidoiksi päiväkotimaailmassa he nimesivät vuorovaikutustaidot sekä henkilöstöjohtamistaidot. (2006, 47-50 ja 65.)

Päiväkodin johtajan työ on vaativa ammattitehtävä, joka vaatii asiantuntemusta ja aikaa ollakseen laadukasta. Varhaiskasvatuksen laadun perustana pidetään pedagogista johtajuutta, jolle johtajien työtehtävissä tulisi määritellä enemmän aikaa ja resursseja. Päiväkodinjohtajan tehtäväkokonaisuuden tulisi olla hallittavissa ja vastata nykyisiin johtamistarpeisiin. Päiväkodinjohtajat itse kokevat työmääränsä liian suureksi ja joutuvat täten arvottamaan, minkä tehtävien tekeminen on tarpeellista ja minkä ei. (Oleander, 2007, 5.)

Päiväkodinjohtaja, kuten päiväkotityöntekijä muutenkin, tekee työtään ennen kaikkea persoonallaan. Johtajan persoonan vaikutusta johtajuuteen pidettiin Saksan (2006) tutkimuksessa tärkeänä. Sekä työntekijät, että päiväkodinjohtajat olivat voimakkaasti sitä mieltä, että vaikka johtajuutta voi ja pitää opiskella, johtajaksi synnyttään. Hyvällä johtajalla on siis synnynnäisenä joitakin sellaisia luonteenpiirteitä, jotka tekevät heistä hyviä johtajia. (2006, 64.)

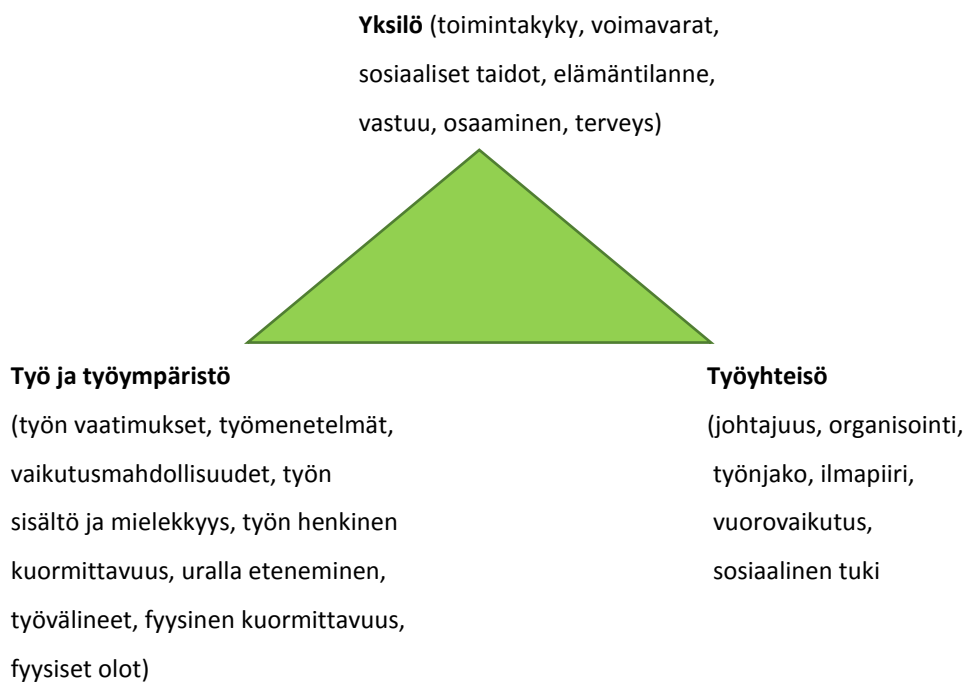
Päiväkodinjohtajat ovat moninaisen koulutustaustan omaava ammattiryhmä. Johtajan tehtävää hoidetaan kasvatustieteen kandidaatin tai maisterin, sosionomin taikka sosiaalikasvattajan koulutuksella. Johtajuuteen valmistavaa koulutusta tarjotaan vaihtelevasti ja suurin osa sanookin

hankkineensa koulutusta johtamiseen itsenäisesti. Vuonna 2003 toteutetun johtajuuskyselyn (Lastentarha) mukaan valtaosa johtajista katsoi peruskoulutuksensa olevan tarpeeksi kattava päiväkodinjohtajan tehtäviin. Silti yli 80 % vastaajista ilmoitti myös tarvitsevänsä lisäkoulutusta nimenomaan johtamistehtävien hallintaan. (Karila, 2004, 17-19.)

2.2. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Varhaiskasvatuksessa johtamisen tavoitteena on pitää huolta, että työn tekemisen edellytykset täyttyvät. Johtajaan kohdistuu odotuksia sekä työntekijöiltä, toisilta päiväkodinjohtajilta, että ylemmältä johdolta. Päiväkodinjohtaja huolehtii työntekijöiden eduista, neuvottelee voimavaroista, luo toiminnallaan ilmapiirin, jossa muut työntekijät toimivat ja määrittelee työnteon kulttuurin yhdessä työyhteisön kanssa. Hänen oletetaan olevan myös oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, kannustava, kehittävä ja henkilöstönsä hyvin tunteva. Lisäksi päiväkodinjohtaja vastaa työyhteisönsä pedagogisesta johtamisesta, johon kuuluu varhaiskasvatuksen perustehtävän kehittäminen sekä henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. (Työturvallisuuskeskus, 2011, 20-21.)

Työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on työntekijän kokonaisvaltaisen työkyvyn kasvattaminen (Vesterinen, 2006, 31). Ihmisen työkykyyn vaikuttavat yhtä lailla yksilö, työyhteisö kuin itse työ ja työympäristökin. Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä kuvataan kuviossa 2.



KUVIO 2. (Vesterinen, 2006, 31.)

Esimiehen rooli, johtamistavat ja oma esimerkki ovat ratkaisevassa osassa työilmapiirin kehittämisessä. Heidän on huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta ja sosiaalisesta pääomasta työyhteisössä. Tätä kuitenkin on harvoin kirjattu heidän työnkuvaansa. Kun työilmapiiri kiristyy, työntekijä uupuu tai työyhteisöä kohtaa jokin kriisi, on esimiehen toimilla ratkaiseva merkitys siihen, kuinka nopeasti asia saadaan palautumaan työpahoinvoinnista työhyvinvoinniksi. Nykyisessä työelämässä vain harva johtaja pystyy takaamaan alaisilleen työn luonteen tai työsuhteen pysyvyyttä. Avainasemaan nouseekin kyky opettaa itsensä ja muut sietämään jatkuvaa muutostilaa. Epäluottamus esimiehen ja alaisten välillä on syytä ottaa heti käsittelyyn, ennen kuin se myrkyttää koko työilmapiirin. Esimies on työyhteisössä suunnannäyttäjänä sille, että luodaan sellaiset pelisäännöt ja toimintamallit, joiden avulla työntekijöiden on mahdollista yhdessä toistensa kanssa saada aikaan tuloksia ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. (Jabe, 2010, 111-119.)

Johtamisella on keskeinen vaikutus sekä yksilöön, että työyhteisöön. Tutkimukset osoittavat, että hyvä johtaminen lisää työhyvinvointia, ja vastaavasti huono johtaja voi lisätä työpahoinvointia työpaikallaan. Työyhteisöjen työhyvinvointia voidaan kehittää monin eri tavoin, mutta ne vaativat johtajuuden nousua keskeiseen rooliin. Johtajan oma esimerkki vaikuttaa koko työyhteisöön paljon. Hyvän ilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin luominen työpaikalle vaatii johtajalta enemmän ihmisten johtamista, kuin asioiden johtamista. Työhyvinvoinnin kasvattamisella on kuitenkin merkittävä rooli koko työpaikan kannattavuuteen, että tällainen uusi rooli kannattaa johtajan itselleen ottaa. Johtajan työ ihmisten johtajana alkaa heti rekrytoinnista, oikeiden ihmisten löytämisestä oikeaan työhön. Jokaisen työntekijän tulisi kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan, ja siinä hän tarvitsee esimiehensä tukea. (Juuti, 2006, 77-85)

Työpaikoilla koettu epäoikeudenmukaisuus on Marja-Liisa Mankan (2006) mukaan yksi suurimpia työpahoinvointia lisääviä tekijöitä. Epäoikeudenmukaisuuden tunne lisää sairastamisriskiä, ja erityisesti miehet kokevat epäoikeudenmukaisuuden sekä fyysisen että psyykkisen terveyden alenemisena. Oikeudenmukaisuus ja tasavertainen kohtelu ovat työhyvinvoinnin lähtökohtia, joista esimiehen tulisi pitää kiinni riippumatta siitä, millaista johtamistyyliä hän edustaa. Ne ovat jokaisen työpaikan perusoikeuksia, joihin työntekijän on voitava luottaa, jotta hän kykenee sitoutumaan työhönsä ja suorittamaan sen parhaalla mahdollisella tavalla. Oikeudenmukaisuuden kanssa käsi kädessä kulkee puuttumisen kulttuuri, eli esimiesten on oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun nimissä puututtava epäasialliseen käytökseen, työskentelytapaan taikka ristiriitoihin työyhteisön sisällä. (2006, 55-59.)

Myös Heini Winkin mukaan johtajan rooli työhyvinvoinnissa on merkittävä. Johtajan omat arvot heijastelevat koko työyhteisön arvoja. Johtajuutta koetellaan etenkin kriisitilanteissa, jolloin johtajan olisikin otettava tiukka rooli työhyvinvoinnin edistämiseksi eri keinoin. Työpaikalle tulisi luoda luottamuksen ja välittämisen kulttuuri, jotta työntekijät tuntuivat itsensä kuulluksi ja ymmärretyksi, ja työympäristönsä turvalliseksi. Työntekijät haluavat kokea olevansa arvostettuja ja tuntea kuuluvansa johonkin. Tähän auttaa yhteisöllisyyden kehittäminen sekä kannustaminen. Positiivinen palaute ei siis koskaan mene hukkaan. (2006, 139-141.)

Työhyvinvointi on oleellinen osa henkilöstöjohtamista. Hyvä johtaja ymmärtää, että hänen tärkein voimavaransa on hyvinvoivat työntekijät. Hän tunnistaa työntekijöidensä vahvuudet ja pyrkii käyttämään niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvoinnin tulisi olla tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa. Työhyvinvointia tulisi seurata ja arvioida jatkuvasti. Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen, kouluttaminen, työtehtävien täsmentäminen sekä vastuun jakaminen ovat tärkeä osa esimiehen työhyvinvoinnin johtamista. Lisäksi on pidettävä huolta, että työympäristöt ovat turvalliset, työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan, työkuormitus on sopivaa ja työilmapiiri on positiivinen. Johtajan on oltava aidon kiinnostunut yksikkönsä työntekijöistä, työhyvinvoinnin tilasta sekä sen kehittämisestä. (Suonsivu, 2011, 164-167.)

Pauli Juutin ja Antti Vuorelan (2015) mukaan hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, työn sisältöön, työolosuhteisiin, työilmapiiriin, henkilöstön osaamiseen sekä henkilöstön elämäntapoihin. Tämän vuoksi johtamisen rooli työhyvinvoinnissa on merkittävä. Hyvä ja henkilöstön hyvinvointia tukeva johtaminen lähtee siitä, että esimies keskustele työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Keskusteluiden päämääränä tulisi kuitenkin aina olla työntekijän työhön sitoutumisen, työmotivaation ja päämäärähakuisen käyttäytymisen edistäminen. Näiden keskusteluiden pitäisi aina johtaa johonkin yhteiseen sopimukseen päämäärästä, tai keinoista joilla päämääriin päästään. Aito kommunikointi, sekä keskinäinen arvostus ja kunnioitus luovat pohjaa yhteiselle pohdinnalle siitä, miten, miksi ja ketä varten kyseessä olevaa työtä tehdään. Käskyvaltainen, autoritäärinen johtamistyyli sen sijaan aiheuttaa työntekijöissä vihamielisyyttä sekä ristiriitoja sen suhteen, mitä työntekijät olettavat johdon heiltä haluavan. Jokaisella työntekijällä on työstä ja sen tarkoituksesta jokin näkemys, joka saattaa olla hyvinkin ristiriidassa muiden työntekijöiden näkemyksiin. Koska jokaisen tulkinta on kuitenkin tavallaan oikea, jokainenhan tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan, jää johtajan tehtäväksi luoda sellainen toimintakulttuuri, joka selkeästi ohjaa arjen toimintaa. (2015, 25-27.)

Vuonna 2015 julkaistu tutkimusraportti ”Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?” pohtii esimiesten mahdollisuuksia toimia työhyvinvoinnin kehittäjinä. Esimiestyön laadun parantamista pidetään tässä avaintekijänä työhyvinvoinnin edistämisessä. Esimiesten kouluttaminen lisää työhyvinvointia tukevaa johtamistyyliä ja antaa työkaluja esimiehille tunnistaa työhyvinvoinnin eri osa-alueita sekä toimia veturina työhyvinvoinnin kehittämisessä. Esimies pystyy vaikuttamaan moniin työn osa-alueisiin työhyvinvointia parantavasti ilman, että siihen tarvitaan ulkopuolista resurssointia. Vaikka usein ajatellaankin, että työhyvinvoinnin parantamisen työkalut tulevat jostakin muualta, ne annetaan meille käytettäväksi ohjeiden kera, tosiasiaassa monet työhyvinvoinnin parantamisen keinot ovat meidän omissa käsissämme ja käytettävissä aivan ilmaiseksi. Esimies pystyy vaikuttamaan työlöihin, työnkuvaan, vuorovaikutustaitoihin, johtamistyyliin, työhyvinvoinnin ilmapiiriin sekä keskustelukulttuuriin. Näihin paneutumalla voidaan työhyvinvointia edistää jo paljon. Itse tutkimus, jossa tutkittiin Espoon kaupungin työhyvinvoinnin mittareita ja näiden tarpeenmukaisuutta, tuli samansuuntaisiin johtopäätöksiin. Monet esimiehet kokivat olevansa kykeneviä työhyvinvoinnin kehittämiseen, mutta kaipasivat myös koulutusta ja tukea tähän tehtävään. Työhyvinvoinnin mittaamiseen kaivattiin räätälöitävissä olevia, nopeasti tuloksia tuottavia mittareita, joissa olisi selkeät ohjeet, kuinka tuloksia tulkita. Tutkimuksen perusteella esimiesten työhyvinvointikoulutus on erinomainen tapa lisätä työhyvinvoinnin osaamista ja kehittämistä kentällä suhteellisen pienin resurssein. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi, Manka, 2015, 15-51.)

Tarja Nummelin (2008) mukaan esimiehen keskeinen rooli työhyvinvoinnissa johtuu siitä, että hänellä on valtaa työn tehokkuuteen sekä työhyvinvointiin johtavissa tekijöissä, kuten yhteistyö, työn tekemisen toimintamallit sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Esimiehet ovat tiedon välittäjiä, kantavat kokonaisvastuun sekä ottavat ja antavat palautetta tehdystä työstä. Keskiössä on esimiehen suhde työntekijöihinsä, sekä yhteistyömalli, jonka esimies toiminnallaan asettaa. (2008, 42-44.)

Yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista työhyvinvoinnissa on palautteen antaminen. Perinteisesti tätä pidetään suomalaisille kovin hankalana asiana, eikä päiväkotimaaailma varmastikaan ole poikkeus. Iina Rytikankaan (2011) mukaan palautetta on kahdenlaista, positiivista ja korjaavaa. Kumpaakin pitäisi työyhteisössä muistaa antaa, varsinkin esimiehen. Positiivisen palautteen pitäisi olla ainakin kolme kertaa yleisempää kuin korjaavan palautteen, ja kaikki palaute tulisi aina antaa kasvokkain. Positiivisen palautteen voi antaa kasvokkain myös julkisesti, mutta korjaava palaute olisi aina muistettava antaa kahden kesken. Positiivisella palautteella on paljon vaikutuksia työntekijään

ja hänen kokemaansa työhyvinvointiin. Kun työntekijä tietää tekevänsä työtään oikein, turhautumisen ja riittämättömyyden tunteet vähenevät. Hänen itseluottamuksensa kasvaa ja hänen on helpompi nähdä muissakin työntekijöissä hyviä puolia. Työmotivaatio ja suorituskkyky paranee. Hän oppii itsekin antamaan positiivista palautetta ja myös ottamaan paremmin korjaavaa palautetta vastaan. Luovuus ja viihtyvyys lisääntyy, ja omia mielipiteitä uskalletaan ilmaista avoimemmin. Tällaisella työntekijällä on myös suuri vaikutus koko työyhteisön ilmapiiriin, joten positiivisen palautteen anto johtamisessa on entistä tärkeämpää. (2011, 79-83.)

Esimiestyöllä on suurempi vaikutus työhyvinvointiin kuin työntekijöiden välisillä suhteilla. Kollegoilta saatu kannustus ja tuki parantavat työhyvinvointia, muttei niin paljon kuin esimieheltä saatu. Kun esimiehen toimintaan ollaan tyytyväisiä, ollaan samalla tyytyväisiä moniin muihin työhyvinvointia lisääviin seikkoihin, kuten tiedonkulkuun ja työn organisointiin. Tärkeintä on, että työntekijät kokevat johdon välittävän heistä ja olevan kiinnostuneita siitä, mitä he tekevät. He haluavat tulla kuulluksi. Mikäli tämä toteutuu, on sillä suurempi vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin kuin konkreettinen apu ongelmatilanteissa. Aito välittäminen synnyttää hyvää yhteishenkeä, joka suojaa stressin haitallisilta vaikutuksilta. Jos esimiehen toimintatapa perustuu kuitenkin vain yksilökeskusteluihin, on työyhteisössä riskinä varautuneisuuden, kilpailun ja klikkiytymisen lisääntyminen. (Nummelin, 2008, 57-60.)

Keskusteleva johtamistapa luo Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan edellytykset työyhteisön avoimuudelle, luottamukselle, keskinäiselle arvostukselle sekä arvostukseen perustuvalle ilmapiirille. Yksi keskustelevan johtajuuden perustyökaluista on kehityskeskustelut, joskaan johtaminen ei saa, kuten edellä todettiin, perustua yksistään niiden varaan. Kehityskeskusteluiden rooli on kuitenkin merkittävä, mikäli niiden ymmärretään olevan sitä. Kehityskeskusteluiden perimmäisenä tarkoituksena on luoda perusta esimiehen ja työntekijän jokapäiväiselle kommunikoinnille sekä asettaa raamit tehtävälle työlle. Näiden avulla taataan työntekijän sitoutuminen työhönsä, työmäärän oikea määrä suhteessa työntekijän voimavaroihin ja osaamiseen sekä työntekijän jatkuva kehittyminen. Kehityskeskusteluita käydessä kummallekin osapuolelle tulisi olla selvää, miksi keskusteluja käydään. Keskusteluihin on myös valmistauduttava huolella, ja itse keskustelu tulisi käydä häiriöttömässä tilassa, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus avoimeen kommunikaatioon. Kehityskeskustelun tärkein osa-alue on kuitenkin molemmin puolinen keskustelu ja kuuntelu, tarkoituksena ei siis ole, että työntekijä kertoo esimiehelleen, kuinka työtään tekee, tai että esimies kertoo työntekijälleen, kuinka työtä pitäisi tehdä. Keskustelujen lopputulemana

tulisi olla molempia osapuolia tyydyttävä sopimus siitä, mikä on työntekijän tekemän työn tarkoitus, ja kuinka sitä tulisi kehittää. (2015, 95-101.)

Palaverikäytännöt ovat toinen merkittävä keskustelemaan johtamisen työväline. Palaverit ovat yhteisen sopimisen näyttäjä, joissa kaikkien mielipiteet tulisi ottaa huomioon. Palaverien ei tulisi olla pelkkiä tiedotustilaisuuksia, vaan aitoja keskusteluja työn sisällöstä ja merkityksestä. On tärkeää, että johtaja miettii yhdessä työntekijöiden kanssa, millaiset palaverikäytännöt kyseiseen työyksikköön ovat sopivat. Kaikille tulisi olla selvää, mikä on palaverin tarkoitus, ja keitä siihen osallistuu. Esityslistan huolellinen miettiminen auttaa palaverin rakenteen luomisessa. Jokaisella palaverilla pitäisi olla selkeä tavoite, johon pääsemistä palaverin lopuksi pohditaan. Sekä keskustelussa, että päätöksen teossa olisi huolehdittava siitä, että kaikki ovat saaneet äänensä kuuluville. Mikäli työntekijät istuvat palaverissa vain hiljaa, olisi syytä miettiä, ovatko palaverikäytännöt ja palaverien tarkoitukset työntekijöille tarpeeksi selkeitä. Yhtä lailla kannattaa johtajan pohtia sosiaalisen oppimisen roolia hiljaisuuteen, ovatko palaverit aiemmin olleet niin autoritäärisiä, että työntekijät ovat oppineet olemaan hiljaa? Palaverien keskustelukulttuuria on mahdollista muuttaa, mutta se vaatii myös työntekijöiden panostuksen ja uskalluksen. Jo yksikin työntekijä, joka uskaltaa osallistua keskusteluun ja sanoa oman mielipiteensä, voi vetää perässään muitakin osallistumaan. Sosiaalinen oppiminen toimii siis myös tähän suuntaan. (Juuti, Vuorela, 2015, 102-105.)

Väestöliitto teki tutkimuksen ammattikasvattajien haastavista tunteista ja niiden taustoista keväällä 2012. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että työilmapiirillä on keskeinen vaikutus työntekijän kokemiin negatiivisiin tunteisiin. Työilmapiiri oli kolmanneksi yleisin syy negatiivisten tunteiden kokemiseen. Mikäli työilmapiiri on hyvä, työntekijän on helpompi ottaa asioita puheeksi ja saada tukea ja kannustusta työlleen. Näin ollen muiden tekijöiden aiheuttamat negatiiviset tunteet on helpompi purkaa ja niiden vaikutus omaan työhyvinvointiin vähenee. Hyvän työilmapiirin koetaan lisäävän työn imua, jolloin työn voimavarat ovat hyvin käytössä ja hankalastakin asioista on helpompi selvitä. Kannustavaa johtamista pidettiin tutkimuksessa tärkeänä osatekijänä hyvän työilmapiirin ja työn imun syntymiseen. Esimiehen tehtävänä on toimia esimerkkinä alaisilleen, sekä näyttää suuntaviivat avoimeen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Tasavertaisuus ja työntekijöiden kunnioittaminen ovat avainasemassa herättämään samoja arvoja myös työntekijöiden välisissä suhteissa. Päiväkodissa työskentely on ihmissuhdetyötä, jolloin johtajuuden negatiivinen vaikutus heijastuu herkästi myös tapaan, jolla lapsia kohdellaan. Toisaalta taas kannustava johtaja, joka luo hyvää työilmapiiriä, vaikuttaa välillisesti myös siihen, kuinka työntekijät kohtelevat lapsia ja kuinka he jaksavat työnsä hoitaa. Mikäli työntekijä kohtaa negatiivisia tunteita työssään, on tutkimuksen mukaan yhtä tärkeää

saada tukea toisilta työntekijöiltä, kuin esimieheltäkin. Esimies nähdään ratkaisevassa roolissa myös siksi, että hän säätelee olemassa olevia resursseja, kuten henkilöstön ja lasten määrää toimillaan. (Oulasmaa, Riihonen, 2013, 79-80.)

Väestöliiton tutkimuksesta (2012) käy niin ikään selville se, että työntekijät tiedostavat ja tunnistavat oman vastuunsa työilmapiirin luomiseen. Työyhteisö koetaan parhaimmillaan sekä työpaikan, että yksilön voimavarojen lisääväksi sekä vahvistavaksi tekijäksi. Kielteinen ilmapiiri, suhtautuminen ja negatiivinen puhe vaativat rinnalleen monin verroin positiivista palautetta ja kannustusta. Selän takana puhuminen ja juoruilu ovat omiaan lisäämään arvostuksen puutetta kollegoita kohtaan ja heikentämään työilmapiiriä. Tutkimuksen mukaan myös erilaisilla koulutustaustoilla on vaikutusta negatiiviseen puheeseen, toisten ammattiryhmien työntekeä saatetaan kokea epäammattimaiseksi koska ei ole selvillä, mitä keneltäkin työssään odotetaan. Avoimuus ja työnkuvien selkeyttäminen lisääisivät sekä tietoisuutta, että kunnioitusta toisten työtä kohtaan. Eri ihmisten ja ammattiryhmien erilaisuus tulisi kääntää voimavaraksi ja toisiaan tukeviksi työmenetelmiksi, joista kumpuaa iloinen ja kannustava työskentelyilmapiiri. Tähän voi jokainen työntekijä myös omalta kohdaltaan vaikuttaa. (Oulasmaa, Riihonen, 2013, 81-84.)

2.3. Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa

Työhyvinvointia on perinteisesti tutkittu työpahoinvoinnin kautta. Esimerkiksi stressin tai työuupumuksen tutkimuksia on paljon. Viime aikoina on kuitenkin alettu käsitteellistää työhyvinvointia positiivisten tekijöiden kautta, että se ei olisikaan enää vain jonkin, esimerkiksi stressin, puuttumista. Työpahoinvointia lisääviä tekijöitä kutsutaan vaatimustekijöiksi. Niitä ovat sellaiset työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset tai organisatoriset piirteet, jotka vaativat työntekijältä henkisiä ja fyysisiä ponnisteluja. Niiden lisääntyminen ennakoii työntekijöiden stressitilan sekä työuupumuksen syntyä. Tällaisia vaatimustekijöitä voivat olla esimerkiksi melu, aikataulupaineet, työilmapiiriongelmat taikka työn jatkumisen epävarmuus. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä puolestaan kutsutaan työn voimavaratekijöiksi. Niillä tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöiden vaikutuksia sekä edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Työn voimavaratekijöitä on muun muassa hyvät fyysiset työolot, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, työstä saatu palaute, sosiaalinen tuki työssä ja työsuhteen jatkumisen varmuus. (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, 2008, 56-57.)

Työ voi tehdä sinut iloiseksi, tai se voi tehdä sinut pahoinvoivaksi. Siihen, kumpaan päähän janaa tuntemuksesi sijoittuvat, vaikuttaa se, millainen sinä olet, mitä sinä teet, ja kuinka sinua kohdellaan. Työhyvinvointi liittyy oleellisesti ihmisen psykologiseen terveyteen, kun työ on palkitsevaa, siinä on mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet ja työpaikan sisäiset ihmissuhteet ovat kunnossa, psyykkinen terveytesi pysyy hyvänä, ja työ koetaan mielekkäänä. Työhyvinvointiin kuuluu psykologisen terveyden lisäksi myös fyysinen terveys (työterveys ja -turvallisuus) sekä sosiaalinen terveys. Kaikkien näiden osa-alueiden on oltava vähintäänkin tyydyttäviä ja tasapainossa keskenään, jotta voidaan puhua hyvästä työhyvinvoinnista. (Robertson, Cooper, 2011, 3-4.)

Varhaiskasvatustyö on sekä henkisesti, että fyysisesti erittäin kuormittavaa. Työntekijät työskentelevät lapsille mitoitettussa ympäristössä, joutuvat nostelemaan paljon ja työ vaatii laaja-alaista osaamista sekä lapsen kasvusta, että sosiaalisista ongelmista, joita perheet nykypäivänä kohtaavat. Työntekijät kohtaavat kaikki sosiaaliluokat, ja heidän ongelmansa, työssä edellytetään valtavan hyviä ihmissuhdetaitoja ja kykyä etsiä ratkaisuja mitä erilaisimpiin ongelmiin. Nykypäivänä myös väkivallan uhka päiväkodeissa on lisääntynyt. Työhyvinvoinnissa korostuu vuorovaikutuskulttuurin rakentuminen, työyhteisössä pitää olla tapoja keskustella, kysyä, purkaa ja ihmetellä. Myös palautteen antaminen ja saaminen on tärkeää. (Työturvallisuuskeskus, 2011, 5.)

Näkemykseni mukaan työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa sisältää samoja elementtejä kuin missä tahansa työyhteisössä. Työtehtävien määrittely ja laajuus, johtaminen, koulutustausta, moniammatillisuus ja tiimityö rakentavat päiväkotien työhyvinvoinnin pohjaa. Varhaiskasvatus elää myös voimakasta muutoksen aikaa. Päivähoidosta pyritään kohti tavoitteellisempaa ja suunnitelmallisempaa varhaiskasvatustyötä. Päiväkodeissa ei enää vain tarjota hoitoa vanhempien työssäkäynnin ajaksi, vaan laadukasta varhaiskasvatusta, joka pohjautuu kunkin lapsen yksilöllisiin tarpeisiin. Samaan aikaan elämme yhteiskunnassa, jossa taloudelliset vaikeudet pakottavat kaikki alat ajattelemaan toimintaansa tehokkuuden ja säästöjen kautta. Päiväkodin työntekijät elävät ristipaineessa koittaen tuottaa laatua varhaiskasvatukseen vähäisemmin resurssein. Samalla johtajuus on muutoksessa. Yhä useammassa päiväkodissa ei ole lainkaan lähijohtajaa, joka olisi läsnä päivittäin. Johtajuus pirstaloituu ja työntekijöiden vastuulle jää yhä enemmän johtotason tehtäviä. Tähän avuksi on löydetty tiimityöskentely. Lapsiryhmän työntekijät muodostavat moniammatillisen tiimin, jota lastentarhanopettaja johtaa. Toimivan tiimin avulla myös työhyvinvointi lisääntyy. Työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa voidaankin mielestäni tarkastella kolmella eri tasolla, yksilön tasolla, tiimien tasolla, sekä koko työyhteisön tasolla.

Työhyvinvointi ilmenee sekä yksilö-, että työyhteisötasolla työhön paneutumisena, yhteistyön ja tiimityön sujuvuutena sekä toki palvelun laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. Työhyvinvointi ymmärretäänkin nykyään myös osana organisaation taloudellista hallintaa. Työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, että työntekijä tuntee itsensä sopivasti haastetuksi, arvostetuksi, täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi, jolla on mahdollisuus myös vaikuttaa työnsä sisältöön ja osaamiseensa. (Suonsivu, 2011, 42-44.)

Työn sisältämät vaatimukset liittyvät oleellisesti myös työn tuottavuuteen. Vaikka työn vaatimukset ovatkin yleisesti ajateltuna kuormittavia tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta, ei vaatimusten vähentäminen automaattisesti lisää hyvänolon tunnetta työhön. Työn pitää olla sopivan haastavaa. Kun vaatimuksia on sopivasti, ne saavat työskentelemään tehokkaasti ja tuotteliaasti, ihminen kokee työniloa, onnistumista ja ammatillista ylpeyttä. Jos vaatimuksia on liian vähän, työ muuttuu tylsäksi, jolloin sekä tuottavuus, että työhyvinvoinnin tunne pienenee. Jos vaatimukset taas ovat kohtuuttoman tuntuiset, alkavat ne kuormittaa työntekijää, jolloin työhyvinvoinnin tunne laskee, tuottavuus kärsii ja työntekijä alkaa kärsiä stressin oireista. (Robertson, Cooper, 2011, 21-23.)

Yksilötason merkkejä liiallisesta stressistä ovat Kaija Suonsivun mukaan työntekijän muuttunut käytös, äkillinen laihtuminen tai lihominen, poissaolojen lisääntyminen, aggressiivinen käytös, väsymys, kyynisyys, välinpitämättömyys sekä päihteiden lisääntynyt käyttö (2011, 34). Liiallisen stressin hallinta lähtee ensisijaisesti ennaltaehkäisystä. Kuormitukseen on puututtava jo ennen, kuin se saa työntekijän kriisiin. Asianmukaisten toimintatapojen kehittäminen sekä uupumuksen ja masennuksen ennaltaehkäiseminen ovat työnantajan vastuulla. Käytännössä hallintakeinoja ovat esimerkiksi työyhteisön toimintatapojen kehittäminen, henkilöstön osallistaminen, koulutus ja kehitystyö, osaamisesta huolehtiminen, varhaisen tuen mallit sekä terveystarkastukset. (2011, 35.)

Työyhteisön toimintamalleja kehittämällä saadaan työyhteisölle rakennettua raamit, joiden sisällä on selkeää toimia. Kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja tuntee, että hän pystyy nuo odotukset täyttämään, hänestä tulee sitoutunut työntekijä, todellinen voimavara organisaation käyttöön. Sitoutuminen vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen, mitä enemmän sitoutunutta henkilökuntaa on, sen enemmän saadaan aikaiseksi. Sitoutunut henkilökunta sairastaa vähemmän, on lojaali työnantajaa kohtaan, kokee tyytyväisyyttä ja mainostaa yritystä hyvällä tavalla myös ulospäin. (Robertson, Cooper, 2011, 28-29.)

Yksilön vahvuuksien käyttäminen mahdollisimman tehokkaasti on organisaation etu. Se on myös työntekijän etu, kun hän saa käyttää niitä taitoja, mitä hänellä on. Vahvuuksien tunnistaminen ei ole kuitenkaan aina helppoa. Se on prosessi, joka vaatii paljon rehellistä itsetutkiskelua, pysähtymistä ja pohdiskelua. Se vaatii myös muiden ihmisten rehellistä ja avointa kuuntelua. Yksilön vahvuuksia ei voi kuitenkaan kukaan ulkopuolinen täysin tunnistaa, vaan ne pitää jokaisen tunnistaa itse. Näiden vahvuuksien kertominen ja näin valjastaminen organisaation käyttöön on yksi keino hallita omaa työtään, ja näin lisätä omaa hyvinvointiaan. Mikäli työtä pystytään vielä mahdollisimman paljon räätälöimään näiden vahvuuksien ympärille, tulee työstä yhä enemmän hallittavaa ja yhä vähemmän stressaavaa. Tämä osoittaa myös organisaation suuntaan, että työntekijä on sitoutunut työhönsä, haluaa vaikuttaa sen sisältöön ja pitää omaa työpanostaan tärkeänä. Vahvuuksien tunnistaminen on yksi alaistaidoista. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, perustehtävän hoitaen sekä työtovereitaan ja esimiestään kunnioittaen. Hyvä esimies luo puitteet, joiden sisällä työntekijä osaa ja uskaltaa käyttää alaistaitojaan. Alaistaidot mahdollistavat hyvän perustyön tekemisen, työyhteisön kehittämisen sekä johdettavana olemisen. Alaistaidot ovat parhaimmillaan yhdessä hyvän esimiestyön kanssa. Molempia olisi syytä kehittää yhdessä, jolloin niiden hyöty työhyvinvointiin, ja sitä kautta työn tuottavuuteen, olisi mahdollisimman suuri. (Suonsivu, 2011, 45-47.)

Työn tuunaaminen on yksi nykypäivänä käytettävistä vahvuuksien maksimointikeinoista työpaikoilla. Dewen ja Cooperin (2012) mukaan työn tuunausta on käytetty yritysmaailmassa viimeisen vuosikymmenen aikana lisääntyvissä määrin. Työn tuunauksessa tarkoitus on etsiä sellainen työtehtävien kokonaisuus, jossa työntekijän on mahdollista käyttää työssään kaikkia niitä vahvuuksia ja kaikkea sitä osaamista, joka tekee työnteosta miellyttävämpää, tehokkaampaa ja tuottavampaa. Työn tuunauksen katsotaan myös lisäävän työhyvinvointia, kun voimavarat kohdennetaan sellaisiin työtehtäviin, joissa ei ole liikaa kuormittavia tekijöitä. Työn tuunaamisen tutkimus keskittyykin nyt siihen, kuinka tuunaamisella voitaisiin vastata nykyaikaisten organisaatioiden työnkuvan, ja työn luonteen muutoksiin. (Dewe, Cooper, 2012, 62-63.) Työn tuunaaminen sellaisenaan voi kuulostaa hiukan huonosti päiväkotimaailmaan sopivalta, mutta ajatusta voisi varmasti kehitellä sielläkin. Päiväkodeissa työn tuunaamisen lähtöpalikat jaetaan kuitenkin johtajan toimesta, hän kun kasaa tiimit, joissa työtä tehdään. Jo tässä vaiheessa tulisikin miettiä sitä, millaisilla vahvuuksilla tiiminjäsenet tulevat työtään tekemään, täydentävätkö ne toisiaan vai ovatko ne päällekkäisiä. Tiimien rakennuksessa tulisikin näkemykseni mukaan keskittyä yhä enemmän työntekijöiden vahvuuksien kartoittamiseen. Myös uusi varhaiskasvatuslaki (2018) tähtää vahvuuksien hyödyntämiseen. Uudessa laissa määriteltiin uusiksi päiväkodin työnimikkeet, ja

sidottiin ne ensimmäistä kertaa koulutustaustaan. Kun aiemmin päiväkodeissa työskenteli lastentarhanopettajia sekä varhaiskasvatuksen kandidaatin koulutuksella, että sosionomin koulutuksella, haluttiin nämä uudessa laissa eriyttää eri ammattinimikkeiden alle. Tulevaisuudessa päiväkodeissa työskentelee siis varhaiskasvatuksen opettajia, varhaiskasvatuksen sosionomeja sekä varhaiskasvatuksen lastenhoitajia. Eriyttäminen selkiyttää varmasti myös työn järjestämistä niin, että eri koulutustaustojen tuomat vahvuudet otetaan paremmin huomioon.

Työssä väsyminen ja henkinen pahoinvointi ovat nykypäivän työelämässä yleisiä. Näitä voidaan kuitenkin vähentää monin eri tavoin. Riitta Viitalan (2009) mukaan jokaisella työntekijällä tulisi olla työpaikalla joku henkilö, jonka kanssa voi puhua, kun omat voimavarat eivät tunnu riittäviltä. Tämä voi olla kollega, esimies, tai tehtävään määrätty mentori. Myös työterveyspalveluita voidaan käyttää tähän tarkoitukseen. Oleellista olisi, että asiaan puututtaisiin jo ennen, kun se alkaa vaikuttaa työn tekemiseen. Lisäksi väsymystä ja pahoinvointia ehkäistään työnkuvan, työn tekemisen, työvälineiden taikka työympäristön kehittämällä. Lisäksi yritys voi käynnistää erilaisia työhyvinvoinnin parantamiseen suunnattuja ohjelmia, joiden tarkoitus on myös osallistaa työntekijöitä työhyvinvoinnista huolehtimiseen ja kehittämiseen. (2009, 230-231.)

Jokaisella työntekijällä on myös oma vastuunsa siitä, kuinka työhyvinvoinnistaan huolehtii. Riittävä lepo, terveellinen ravinto ja liikunta ovat kaiken hyvinvoinnin perusedellytyksiä. Iina Rytikankaan (2011) mukaan omaa mieltä voi myös valmentaa. Valmentamisen tulee kuitenkin olla tietoista. Esimerkiksi sen sijaan, että murehtisimme sitä, kuinka kauhea kiire on, meidän tulisi tietoisesti ajatella, että aikaa on riittävästi kaikkien tarvittavien työtehtävien tekemiseen. Stressin ja kiireen tuntu ovat itseään ruokkivia termejä, mitä enemmän niitä ajattelemme, sen suuremmaksi ne kasvavat. Tämän vuoksi oman asenteen kohdentaminen voikin olla yksi helpoimmista tavoista vähentää stressiä ja kiireen tuntua. (2011, 19-21.)

2.3.2. Tiimin työhyvinvointi

Päiväkotien tiimityöskentelyn yhteyttä työhyvinvointiin on tutkinut Anna-Mari Ruuska (2014) Pro Gradu-työssään. Hänen tutkimustuloksissaan työhyvinvointiin eniten vaikuttavia tekijöitä olivat toimiva tiimi ja hyvä johtaminen. Työhyvinvoinnin katsottiin kehittyvän monella eri tasolla, yksilötasolla, tiimitasolla ja työyhteisötasolla. Vaikka yksilön vastuu omasta työhyvinvoinnistaan onkin avainasemassa, myös johtajan toimilla on suuri vaikutus. Johtajan rooli korostuu esimerkiksi tiimien kasaamisessa sekä ongelmien ratkaisemisessa. Myös johtajan esimerkkiä ja tukea pidettiin tärkeänä. (2014, 96-97.)

Koska päiväkotimaailmassa on lähes kaikkialla siirrytty tiimijatteluun työskentelymallina, on syytä tarkastella hiukan lähemmin, kuinka tiimityö vaikuttaa yksilön työhyvinvoinnin kokemuksiin. Päiväkodissa samassa lapsiryhmässä työskentelevät aikuiset muodostavat moniammatillisen tiimin, jota johtaa yleensä ryhmän lastentarhanopettaja, tai muu nimetty henkilö. Tiimin johtaja on linkkinä tiimin ja johtajan välissä, vieden tietoa tiimistä johtajaan päin ja pitäen huolen siitä, että tieto kulkee myös johtajalta tiimiin päin. Tiimin johtaja on yleisesti se, joka osallistuu palavereihin ja välittää näistä tietoa tiimiin. Tavallisesti yhdessä tiimissä on 3-4 henkilöä, poikkeuksiakin toki löytyy.

Iina Rytikangas on kirjassaan ”Kehity ja jaksaa tiimissä” (2011) todennut, että tiimityössä korostuu yhteistyötaidot, vuorovaikutus sekä sosiaalinen ilmapiiri. Vuorovaikutustaitoja tulisi tietoisesti opetella, jotta työyhteisössä päästäisiin todelliseen vuorovaikutukseen selän takana puhumisen tai juoruilun sijaan. Todellinen vuorovaikutus on rehellistä, avointa, suoraa ja toista kunnioittavaa. Se tapahtuu aina kasvokkain, ei selän takana. Todellinen vuorovaikutus vaatii rohkeutta ottaa kipeitäkin asioita keskusteluun, mutta se on ainut tapa saada todellisia muutoksia aikaan. Vuorovaikutuksessa on myös syytä ottaa huomioon sekä viestin antajan, että viestin saajan vastuut. Viestin antajan vastuulla on, että viesti menee perille ja että se ymmärretään. On käytettävä sellaista kieltä, että viestin vastaanottaja sen ymmärtää. On myös pidettävä huoli siitä, että viesti kerrotaan mahdollisuuksien mukaan aina henkilökohtaisesti, jolloin viestin perille menosta voidaan olla varmoja. On hyvä miettiä aina hetki myös viestin vastaanottajaa, millaista on vastaanottaa viestisi, ennen kuin sanoo sen. (2011, 66-67.)

Iina Rytikankaan (2011) mukaan vuorovaikutuksessa on yhtä tärkeää tiedostaa mitä sanoo, kuin miten sanoo ja miksi sanoo. Se, kuinka asiansa ilmaisee, vaikuttaa suuresti siihen, kuinka vastaanottaja ottaa viestin vastaan. Syyttävällä tai hyökkäävällä vuorovaikutuksella on huomattavasti huonommat mahdollisuudet mennä perille ja tulla ymmärretyksi kuin neutraalilla, ydinviestiä korostavalla kommunikoinnilla. On myös hyvä miettiä miksi haluamme sanoa, mitä olemme sanomassa. Onko tiedon välittäminen tarpeellista, edistääkö se työntekoa tai työilmapiiriä? Vai onko kyse juoruilusta ja selän takana puhumisesta. Viestin antajan on myös tiedostettava vastuunsa siitä, mitä hän ei sano. Vuorovaikutus on aina muutakin kuin puhuttuja sanoja. Se on reaktiota, tulkintaa ja olettamusta siitä, mitä toinen ihminen tarkoittaa, mitä hän tahtoo ja mitä hän tarvitsee. (2011, 67.)

Niin ikään Rytikangas korostaa kuuntelun merkitystä vuorovaikutuksessa. Tämä koskee niin viestin saajaa, kuin viestin antajaakin vastaanottajan reaktiota kuunnellessa. Läsnä oleva kuuntelu kuulostaa helpommalta kuin onkaan. Kuuntelijan on kuitenkin muistettava, että kuunteluun on keskityttävä 100-prosenttisesti. On pyrittävä aina ensin itse ymmärtämään, ja sitten vasta tavoiteltava sitä, että

tulee itse ymmärretyksi. Kun kuuntelee, ei tulisi tehdä tai ajatella mitään muuta. Pitää olla aidosti kiinnostunut siitä, mitä toinen sanoo, ja osoittaa kuuntelevansa esimerkiksi nyökkäämällä. Lisäksi kuuntelijan tulisi muistaa olla neutraali, ei arvostella tai tuomita toisen sanomaa. (2011, 75.)

Kun vuorovaikutus on kunnossa, on tiimissä syytä jokaisen pohtia omaa rooliaan siinä. Jokainen jäsen on vastuussa tiimin toiminnasta ja ilmapiiristä. On helppoa osoittaa sormella toista, kun asiat eivät suju, vaikeampaa on katsoa peiliin ja miettiä mitä itse voisi tehdä toisin. Tällöin tarvitaan hyvän johtamisen lisäksi hyviä alaistaitoja, jolloin työilmapiirin muuttaminen on helpompaa. Alaistaitoihin kuuluvat tahdikkuus, kyky ilmaista rakentavasti oma mielipide, kyky ja halu tukea ja auttaa työkaveriaan, tahto luoda yhteistä hyvää ja tapa, millä suhtautuu työhön ja muihin työntekijöihin. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei meistä kukaan ole täydellinen, eikä keneltäkään voi vaatia kohtuuttomia. Tämän muistamiseksi onkin kehitetty termi ”Riittävän hyvä työntekijä”, jonka tunnuspiirteisiin kuuluu omien rajojen tunnustaminen ja saman hyväksyminen muissa, oman osaamisensa huolehtiminen, oman ja muiden ammattitaidon arvostaminen, oman vastuun ymmärtäminen työilmapiirin luomisessa, rohkeus kysyä sekä erehdyksistä oppiminen. (Rytikangas, 2011, 102-111.)

Kun ”riittävän hyviä työntekijöitä” on organisaatiossa paljon, muodostavat he Rytikankaan mukaan ”riittävän hyvän työyhteisön”. Työyhteisö ja työilmapiiri ei ole koskaan valmis, sen eteen on tehtävä jatkuvasti töitä. On hyvä olla jokin tavoite, ihannetila, jota kohti kehittämistyöllä pyritään. Yhtä tärkeää on kuitenkin muistaa, ettei ihanteeseen välttämättä koskaan päästä, ja jos päästään, siellä on erittäin hankalaa pysyä. On realistisempaa pyrkiä ylläpitämään riittävän hyvä taso, kuin tavoitella ihannetta. ”Riittävän hyvä työyhteisö” tarkoittaa sitä, että yksilön kyvyt ja työyhteisön vaatimukset vastaavat toisiaan. Keneltäkään ei siis vaadita enempää, kuin mihin pystyy. Tällaisessa työyhteisössä jokainen työntekijä pystyy iloitsemaan omasta ja muiden onnistumisista, tukemaan vaikeuksissa ja kunnioittamaan erilaisuutta niin ihmisissä kuin työtavoissakin. ”Riittävän hyvä työyhteisö” antaa mahdollisuuden tehdä työtään niin hyvin kuin mahdollista, ja kehittyä siinä. Lisäksi tällaisessa työyhteisössä palautteen anto on avointa ja rehellistä. (2011, 35-36.)

2.3.3. Työyhteisön työhyvinvointi

Työyhteisötasolla tarkasteltuna on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, että työpaikalla tunnistetaan merkit, jotka viittaavat työperäiseen stressiin, uupumukseen tai masennukseen. Kaija Suonsivu on kirjassaan ”Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista” listannut tunnuspiirteitä, joista kriisiytyneen työyhteisön tunnistaa. Tunnuspiirteisiin kuuluu työyhteisön negatiivinen kilpailu, huonot esimies-alaisuudet, sisäiset ristiriidat, kuppikuntaisuus, syntipukkien etsintä, suosiminen, puutteelliset

sosiaalisen tuen järjestelmät, henkinen paha olo, negatiivinen ilmapiiri, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, yhteisten kokousten puute, heikko tiedonkulku sekä etäinen ja käskyttävä johtaminen. Nämä ilmenevät johtajalle joko suoraan, tai välillisesti esimerkiksi sairaspöytäsoolojen tai työntekijöiden suuren vaihtuvuuden kautta. (2011, 33.)

Työyhteisöjen hyvinvointi puolestaan näkyy toiminnan sujuvuudessa ja me-henkisyydessä. Kun työntekijät kokevat työskentelevänsä hyvinvoivassa työyhteisössä, heidän motivaationsa kasvaa, terveyttä ja stressiä osataan hallita paremmin, luottamus lisääntyy ja työtyytyväisyys kasvaa. Tiedonkulku ja vuorovaikutus paranevat, minkä seurauksena asioista uskalletaan puhua avoimemmin ja rohkeammin. Johtaminen koetaan tasapuolisena ja oikeudenmukaisena, palautetta annetaan molemmiin puolin rehellisesti ja avoimesti. Hyvinvoivan työyhteisön työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä sekä työnantajansa. Poissaolot pienenevät, ihmiset viihtyvät työssään pidempään. Koska toiminta on suuntautunut tulevaisuuteen, ei muutoksetkaan aiheuta kriisiytymistä työyhteisön sisällä. Muutoksien kohtaamiseen on hyvät valmiudet ja keinot joilla selviytyä niistä. Työyhteisöä halutaan kehittää koko ajan. Kehittämistä tehdään yhdessä johdon kanssa, siten, että kaikkien vahvuuksia hyödynnetään. (Suonsivu, 2011, 58-59.)

Varhaiskasvatuksessa toiminnan lähtökohtana on yhteinen tavoite lapsen kokonaisvaltaisen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemisesta. Työyhteisö koostuu yksilöistä, jotka kaikki työskentelevät omia vahvuuksia hyödyntäen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tätä kokonaisuutta hallinnoi ja tarkastelee päiväkodinjohtaja, jonka vastuulla on olla selvillä, minkälaisia vahvuuksia tai puutteita hänen työntekijöillään on. Hyvä johtaminen on toimivan työyhteisön perusta. Hyvinvoiva työyhteisö koostuu toimivasta vuorovaikutuksesta, positiivisesta yhteishengestä, muiden työntekijöiden kunnioittamisesta ja arvostamisesta, omien vahvuuksien tunnistamisesta, työn tarkoituksenmukaisuudesta, yhteisestä vastuusta sekä oman rajallisuuden tiedostamisesta. (Työturvallisuuskeskus, 2011, 17.)

Työyhteisötasolla työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee Kaija Suonsivun (2011) mukaan siitä, että tarkastellaan, onko ydintyö ja työyhteisön toimivuus hallinnassa. Luodaan siis perusraamit työnteolle. Jokaiselle tulisi olla selvää, mitä hänen työnsä edellyttää, mitä siihen kuuluu ja kenen kanssa työtä tehdään. Kokonaisvastuu työyhteisön hyvinvoinnista on esimiehellä. Työyhteisö koostuu kuitenkin yksilöistä, joiden jokaisen henkilökohtainen hyvinvointi liittyy myös koko työyhteisön hyvinvointiin, tästä syystä myös aiemmin mainitut alaistaidot ovat tärkeitä. Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee aina sekä yksilöiden, että koko työyhteisön vahvuuksien tunnistamisesta. Mitä jo osaamme? Mitä teemme hyvin? Millaiset käytänteet tukevat ydintehtävän suorittamista? Kun kiinnitämme huomiota

vahvuuksiimme, itsetunto, mieliala sekä työmotivaatio nousevat. Tästä syntyvä me-henki on avainasemassa työhyvinvoinnin kehittämiseen. (2011, 61-62.)

Työhyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä menetelmiä ja toimintamalleja on monenlaisia. Organisaation johdon tehtävä on miettiä, mitkä niistä, ja millä tavoin, soveltuvat juuri tämänlaisen työyhteisön käyttöön. Hyvinä käytänteinä pidetään muun muassa henkilöstöstrategiaa, työhyvinvointisuunnitelmaa, perehdytystä, osaamiskartoituksia, kehityskeskusteluita, palkitsemista, työyhteisöjen kehittämissuunnitelmia, varhaisen puuttumisen malleja, turvallisuussuunnitelmia, työterveyttä, verkostoitumista sekä työn hallintaa edistäviä toimenpiteitä, kuten työnohjaus, koulutus, uudelleen sijoittaminen, työkierto tai työn mukauttaminen. Lisäksi voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia esimerkiksi työpaikkaruokailun, kuntoutuksen, päihteettömän työpaikan tai tapaturmien torjunnan kautta. Koska työntekijän jaksamiseen vaikuttaa koko hänen elämäntilanteensa, ei vain työtilanteensa, on työnantajalla mahdollisuus käyttää esimerkiksi vuorotteluvapaata, osa-aikaisuutta taikka työaikajoustoja työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi. (Suonsivu, 2011, 67-68.)

2.3.4. Työhyvinvoinnin mittarit

Yksi työhyvinvoinnin ongelmista on sen mittaamisen vaikeus. Vaikka monet yritykset tuottavatkin säännöllisesti erilaisia työhyvinvointikyselyitä, on niiden tulkinta monimutkaista. Työntekijän kannalta työhyvinvointiin vaikuttaa eri tutkimusten mukaan työn jatkuvuus, työn sisällön mielekkyys, henkinen turvallisuus, stressin määrä, työympäristön ilmapiiri sekä oma esimies. Kuinka näitä tekijöitä voitaisiin mitata? Jokaiselle työntekijälle niiden merkitys on omanlaisensa. Esimerkiksi johtamistyyli, joka toisen mielestä on hyvä ja turvallinen, voi toisen mielestä olla ahdistava tai etäinen. Lisäksi ongelmana on, ettei näistä tekijöistä monellekaan esimies mahda mitään, varsinkaan ilman koko työyhteisön panostusta. (Karppanen, 2006, 155-161.)

Yksi tavanomaisimmista keinoista mitata henkilöstön hyvinvoinnin tilaa, on sairauspoissaolojen seuranta. Sairauspoissaolot aiheuttavat sekä suoraan, että välillisesti ylimääräisiä kuluja työnantajalle. Lisäksi niiden paikkaaminen saattaa olla haasteellista. Usein päteviä sijaisia on hankala saada, eikä kaikkia työtehtäviä ole mahdollista suorittaa sijaisvoimin. Kaikkiin sairauspoissaoloihin ei voi työnantaja vaikuttaa, mutta muun muassa työpaikan ilmapiirillä sekä työjärjestelyillä on merkitystä. Liian stressaava työ uuvuttaa, mikä osaltaan voi lisätä poissaolojen määrää. Sosiaalinen paine, ulkopuolisuuden tuntu tai negatiivinen ilmapiiri lisäävät osaltaan mahdollisuutta poissaoloihin. Työilmapiirin kehittäminen, yhteishengen luominen ja työtehtävien räätälöinti työntekijän

vahvuuksien mukaan ovat hyviä keinoja myös sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Lisäksi työympäristön fyysinen turvallisuus vaikuttaa oleellisesti sairauspoissaoloihin. Turvallinen työympäristö takaa henkilöstön työterveyden. Tähän kuuluvat niin tapaturmien ehkäisy, puhdas sisäilma kuin työergonomiakin. Työturvallisuustyö on siis tärkeä osa henkilöstöjohtamista sekä työhyvinvoinnin kehittämistä. (Viitala, 2009, 212-215.)

Päivi Rauramon (2004) mukaan työhyvinvoinnin mittaaminen voidaan jakaa kolmeen osaan, kuten itse työhyvinvointikin. Nämä ovat yksilö-, työyhteisö-, ja työympäristömittarit. Yksilömittarit liittyvät vahvasti työn vaatimuksiin, kuten terveydentilaan sekä osaamisen kehittämiseen. Työyhteisötasolla mitataan esimerkiksi koulutuksen tai työkykyä ylläpitävän toiminnan kautta. Työympäristömittarit liittyvät esimerkiksi työilmapiiriin taikka työturvallisuuteen. Työhyvinvointia kuvaavat mittarit ovat usein kyselyitä (työilmapiirikysely, terveydentilakysely), erilaisia kartoituksia ja tarkastuksia (terveystarkastus, riskien arviointi) taikka olemassa olevien tilastojen seuraamista (sairaspoissaolot). (2004, 32-35.)

Connerleyn ja Wun (2016) mukaan koulutus on yksi tehokkaimmista keinoista vaikuttaa työhyvinvointiin. Koulutusta on helppo mitata, ja sen vaikutukset työhön ovat usein helposti nähtävissä. Koulutus myös edistää tasa-arvon tuntua työntekijöiden välillä, mikä edesauttaa hyvää työilmapiiriä. Heidän mukaansa koulutus edistää työntekijöiden hyvinvointia, vaikka työssä etenemismahdollisuudet eivät kasvaisikaan lisäkoulutuksen myötä. (2016, 640-641.)

3. TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusongelmana on selvittää täysiaikaista johtajan tehtävää suorittavien päiväkodinjohtajien mahdollisuuksia siihen, miten työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa voi tunnistaa ja toisaalta pienin resurssein kehittää. Mitä työhyvinvointi päiväkotimaailmassa oikein tarkoittaa. Mitkä ovat ne signaalit, jotka kertovat johtajalle, jos työyhteisössä tapahtuu jotain työhyvinvoinnin kannalta hälyttävää, ja toisaalta, kuinka hyvää työyhteisöä pidetään yllä.

Tutkimukseni on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan tulkitsevaa, ja merkitysten löytämiseen perustuva, ymmärrykseen pyrkivä tutkimussuunta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja aineistonkeruumenetelminä siinä käytetään usein haastatteluja tai kyselyitä. (Hirsjärvi, Hurme, 2009, 22-24.) Valitsin tutkimukseeni haastateltavaksi päiväkodinjohtajat yhdestä keskisuuresta kaupungista. Kyseisessä kaupungissa kaikki päiväkodinjohtajat ovat täysiaikaisia johtajia, joilla on useampia yksiköitä johdettavanaan, he eivät siis työskentele lapsiryhmässä esimiestehtävien lomassa. Heille etäjohtajuus on ilmiönä tuttu, ja he kaikki tietävät millaista on johtaa useampaa yksikköä yhtä aikaa. Tässä kaupungissa on käytössä ns. kahden johtajuuden järjestelmä, joissa tietyllä kaupungin alueella toimii aina kaksi johtajaa työparina. Toisen johtajan erityisalaan kuuluu asiakkuusjohtajuus, sisältäen henkilöstön pedagogisen johtamisen, ja toiselle johtajalle kuuluu henkilöstö- ja talousasiat. Malli on ollut tässä kaupungissa käytössä reilut viisi vuotta. Tutkimukseni kannalta ei ole oleellista eritellä, onko haastateltava toiminut asiakkuusjohtajana, vaiko henkilöstö- ja talousjohtajana. Koska johtamismalli on niin nuori, on suurin osa johtajista toiminut johtajana myös aikana ennen kahden johtajan mallia. Haastatteluvastauksista tämä kuitenkin välillä näkyy läpi, peilaavathan haastateltavat kysymyksiäni ensisijaisesti oman tämän hetkisen työnkuvansa kautta.

3.1. Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys ja apukysymykset ovat:

Millaista on työhyvinvoinnin johtaminen varhaiskasvatuksessa?

Mitä päiväkotiympäristön työhyvinvointiin kuuluu?

Millaisia keinoja päiväkodinjohtajalla on työntekijöidensä työhyvinvoinnin tunnistamiseen?

Millaisia keinoja ja resursseja päiväkodinjohtajilla on työhyvinvoinnin kehittämiseen päiväkodeissa?

3.2. Aineiston keruu ja aineisto

Käytän tutkimuksessani menetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelumalli, jossa haastattelu etenee tutkijan etukäteen laatiman teemakohtaisen kysymysrungon mukaan. Teemahaastattelu mahdollistaa tutkittavien tulkinnan ilmiöstä paremmin kuin valmiita vastauksia antava kyselylomake. Teemahaastattelu antaa keskustelulle suunnan, mutta pitää sen kuitenkin tiukasti aiheessa. Teemahaastattelun etuna on myös se, että sen avulla on mahdollista päästä syvemmälle tutkittavaan ilmiöön, kuin esimerkiksi pelkän kyselylomakkeen avulla. Haastateltavan on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, tulkita äänenpainoja, sanoja ja haastateltavan olemusta, sekä tehdä tarvittaessa uusintahaastatteluja ilmiön syvällisen ymmärtämisen saavuttamiseksi. (Hirsjärvi, Hurme, 2009, 47-48.)

Teemahaastattelun parhaita puolia on joustavuus, haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys tai esittää lisäkysymyksiä, jotta väärinymmärrysten mahdollisuus minimoituu. Joustavuutta kuvastaa myös se, että kysymykset on mahdollista esittää siinä järjestyksessä, kuin tutkija kokee sen aiheelliseksi mahdollisimman kattavan tiedon saamiseksi. Haastattelun heikkoutena on kuitenkin se, että se vie paljon aikaa sekä haastatteluvaiheessa, että aineiston analysointivaiheessa. (Tuomi, Sarajärvi, 2002, 84-86.)

Teemahaastattelu on aineistonkeruumuotona yksi yleisimmin käytetyistä kvalitatiivisen tutkimuksen saralla. Vaikkakin vuorovaikutuksessa saatujen haastatteluvastausten tulkinnassa on aina riski

ymmärtää tai tulkita väärin, pidetään teemahaastattelua varsin luotettavana aineistonkeruumenetelmänä. teemahaastattelun luotettavuus ja aineiston hyödyllisyys kulminoituu kuitenkin hyvin tehtyihin kysymyksiin. Teemat pitää olla selkeästi määritelty, kysymysten pitää olla sellaisia, että niihin saadaan vastauksia aiheista, joista halutaan ja tutkittavalla pitää olla haastattelijan kanssa yhteinen kieli ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Teemojen ympärille tehtyjen kysymysten laatuun tuleekin kiinnittää suurta huomiota, jotta ne antavat haastateltavalle mahdollisuuden kertoa omia näkemyksiään tutkittavasta ilmiöstä ilman, että vastauksia johdatellaan. (Kananen, 2017, 89-92.)

Hyviä teemahaastattelukysymyksiä ovat avoimet kysymykset, jatkokysymykset ja hypoteettiset kysymykset. Avoimet kysymykset tuottavat laajaa tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jatkokysymykset tuottavat lisäinformaatiota haastateltavan kertomuksiin ja hypoteettisilla kysymyksillä on mahdollista saada esiin haastateltavan olettamuksia ja asenteita tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Sen sijaan Dikotomisen kysymykset, joihin on mahdollista vastata ”kyllä” tai ”ei” sekä itsestään selvät kysymykset, jotka eivät tuota lisäinformaatiota tutkittavaan ilmiöön, ovat vältettäviä kysymystapoja. (Kananen, 2017, 98-101.)

Ennen haastatteluita annoin johtajille kysymykset pohdittavaksi. Lähetin haastattelurungon kaikille haastateltaville noin viikkoa ennen haastattelua. Tämä sen vuoksi, että halusin heidän käyttävän hiukan aikaa pohtiakseen kysymysten todellista luonnetta. Pelkän haastattelutilanteen tuomat vastaukset voisivat olla liian kiinni arjessa, eli siis niitä, joita päivittäin joutuu käyttämään, mutta tahdon heidän pohtivan kysymyksiä myös hiukan syvemmin. Kun haastateltavalla on mahdollisuus nähdä kysymykset etukäteen, tulee haastattelutilanteestakin rennompi, asiassa pysyvä ja luonteva keskustelunomainen vuorovaikutustilanne.

Valitsemassani kaupungissa on noin 15 päiväkodinjohtajaa. Lähetin haastattelupyynnön heille jokaiselle sähköpostilla. Tutkimusluvan sain kaupungin varhaiskasvatuksesta vastaavalta palvelujohtajalta (liite 1). Kymmenen johtajaa vastasi haastattelupyyntööni ja varasi haastatteluajan. Koska haastateltavat saivat kysymykset jo etukäteen, itse haastattelutilanteet sujuivat hyvässä aikataulussa ja vähillä rönsyilyillä. Haastatteluiden kesto oli noin 30-40 minuuttia kerrallaan. Haastattelurungon rakensin teemakokonaisuuksien ympärille. Koska haastateltavien joukko oli melko suuri, rajasin haastatteluita tekemällä tiiviin teemarungon, jossa hain vastauksia kysymyksiin täsmällisillä ja ytimekkäillä kysymysaiheilla (liite 2). Näin sain haastateltavat keskittymään aina tiettyyn pohdittavaan teemaan kerrallaan. Tämän oli hyvä tapa myös haastattelutilanteen tiiviinä pitämiseen. Teemallisen haastattelurungon pohjalta pääsin myös analyysissäni käyttämään

teemapohjaista menetelmää, jonka katson olevan tähän tutkimukseen kaikista soveltuvin analysointi menetelmä.

3.3. Aineiston analysointi

Haastatteluiden jälkeen, ja osittain jo niiden aikana oli haastatteluaineiston litteroinnin vuoro. Litterointi ei ole varsinaisesti tutkimusaineiston analysointivaihe, vaan ennemminkin tekninen toimenpide analysoinnin mahdollistamiseksi (Kananen 2017, 134). Litteroin, eli kirjoitin puhtaaksi haastatteluaineiston sanatarkasti poistamatta esimerkiksi murreilmaisuja. En kuitenkaan merkinnyt litterointiin äänenpainoja ja eleitä, niiden kirjaaminen ei ole tarpeellista tämän tutkimuksen aineiston analysoinnin kannalta. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä melkein 40 sivua.

Litteroinnin jälkeen pääsin itse aineiston analysoinnin vaiheeseen. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on pelkistää ja ryhmitellä aineistoa niin, että siitä saadaan tehtyä tutkittavaa ilmiötä tarkentavia tulkintoja (Tuomi, Sarajärvi, 2018, 114). Aluksi aineistoa piti lukea useita kertoja läpi, kunnes sieltä alkoi hahmottua erilaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastattelujen välillä. Tietyt aiheet nousivat näkyvämmiin esiin, ja aloin luokitella vastauksia näiden aiheiden mukaan. Luokittelun tarkoitus onkin yhdistävien tekijöiden löytäminen tutkimusaineistosta (Kananen, 2017, 146.) Aihekokonaisuuksia löytäessäni pyrin kuitenkin koko ajan pitämään mielessä tutkimusongelmani, jotta aineistoa tulisi tarkasteltua sen kautta. Näin varmistaisin, että saisin vastaukset tutkimuskysymyksiini. Aihekokonaisuuksia nousi aineistosta kaiken kaikkiaan viisi, joiden mukaan aloin tulkintaani rakentamaan.

3.4. Tutkimuseettiset kysymykset

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu on tutkijan varassa, sitä ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli saataisiinko uusintatutkimuksella samankaltaiset tutkimustulokset. Validiteetti tarkoittaa sitä, että pohditaan, tutkittiinko oikeita asioita. Luotettavuuden pohdinnalla on siis tarkoitus saada selville, että tutkimuksessa saatu tieto on luotettavaa ja objektiivista. Luotettavuuden arvioinnissa pohditaan, ketä tutkitaan, mitä kysytään, miten aineisto kerätään ja kuinka sitä tulkitaan. Lisäksi on syytä miettiä, saavutettiinkö tutkimusaineiston laajuudella saturaatio (kylläntyminen). (Kananen, 2017, 175-176.)

Pidin tutkimuksen eettisyydestä huolta tutkimuksen joka vaiheessa. Kun otin yhteyttä johtajiin ja pyysin heitä haastatteluun, haastattelut sovittiin niin, etteivät muut johtajat päässeet näkemään, kuka

on haastatteluun lupautunut, ja kuka ei. Kaikki johtajat eivät varanneet haastattelu-aikaa, osallistuminen oli vapaaehtoista. Lähetin kaikille haastatteluun lupautuneille kysymykset etukäteen sähköpostilla noin viikko ennen haastattelua. Näin kaikilla oli yhtä paljon aikaa valmistautua haastatteluihin. Kerroin jo haastattelupyynnössä, mitä tarkoitusta varten haastatteluja teen, ja tarkensin tätä vielä haastattelutilanteessa. Samoin kerroin, kuinka haastattelumateriaalia käsittelen, ja että kaikki materiaali on vain minun nähtävilläni. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitteita säilytettiin niin, että vain minulla oli niihin pääsy. Samalla tavalla säilytin vain itselläni mahdollisuuden päästä käsiksi litteroituun haastatteluaineistoon. Lisäksi poistin jo litteroinnin aikana tunnistetiedot haastateltavien nimistä ja heidän johtamistaan yksiköistä, käsittelin heitä ainoastaan termeillä ”haastateltava1.” jne. Tutkimuksen valmistuttua sekä nauhoitetut haastattelut, että litteroinnit hävitetään asianmukaisesti.

Näkemykseni mukaan sain haastatteluilla kerättyä sitä tietoa, jota lähdin hakemaan. Toki aineiston käsittely oli laajuutensa vuoksi haasteellista, mutta aika nopeasti sieltä löytyi se näkökulma, jolla sain vastaukset tutkimuskysymyksiini. Uskon tutkimustulokseni olevan hyödyllinen, varsinkin kaupunkien varhaiskasvatuksesta vastaavat sekä päiväkodinjohtajat saivat paljon irti tutkimuksestani. Vaikkakin vapaamuotoinen keskustelu antaa aina myös tutkimuksen kannalta ei niin oleellista tietoa, oli aineiston seasta suhteellisen helppoa löytää se ydin, jonka ympärille tulokset lähtivät rakentumaan.

Tein tutkimukseni vain yhdessä kaupungissa, jolloin kaikilla haastattelemillani johtajilla oli samanlaiset ohjeet hallinnon tasolta, kuinka työhyvinvointia kyseisessä kaupungissa johdetaan. Tämä aiheuttaa yleistettävyyden kannalta sen ongelman, että eri kaupungeissa on erilaisia malleja ja ohjeistuksia työhyvinvoinnin johtamiseen. Joissakin kaupungeissa malleja on enemmän, kyselyitä tehdään enemmän, mittauksen tulosten käsittelyyn on tarkat ohjeet ja yhteistyötahoja on erilaajuisina mukana työhyvinvointia tukemassa. Joissakin kaupungeissa voi olla palkkiojärjestelmiä, rahallista tyhy-toiminnan tukemista tai työhyvinvointikoulutusta, toisissa taas ei. Näin ollen, eri kaupungeissa saadut vastaukset saattaisivat tuottaa ei niinkään erilaisen, vaan laajemman kirjon varsinkin työhyvinvoinnin kehittämistoiveisiin. Silti uskon, että tutkimustulokseni ovat yleistettävissä läpi koko Suomen. Koska jo kymmenen haastattelua tuotti isoin tukun samankaltaisia vastauksia työhyvinvoinnin tunnistamiseen, ja keinoihin, joita johtajat ovat käyttäneet, en usko niiden kysymysten kohdalla olevan yleistettävyysongelmaa. Kylläntyminen oli siis nähtävillä jo kymmenen haastattelun kohdalla. Tutkimustuloksia luettaessa varmasti jokainen voi tunnistaa ne kohdat, joissa omassa kaupungissa tai työyhteisössä olisi vielä kehitettävää, ja ne kohdat, jotka jo

toimivat hyvin. Päiväkodinjohtajilla on melko samanlaiset pätevyysvaatimukset koko Suomessa, joten koulutuksen suoma tietotaitoa löytyisi varmasti mistä tahansa kaupungista. Päiväkodinjohtajat keräävät kokemuksen myötä myös tukuittain tietoa työhyvinvoinnin tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyen. Tämä ilmiö toistuu varmasti myös missä päin Suomea vain. Kaupunkien välillä saattaa kuitenkin olla eroja siinä, kuinka tätä kokemus tuomaa tietoa kartoitetaan ja siirretään nuoremmille päiväkodinjohtajille. Kaiken kaikkiaan pidän tutkimustani luotettavana, paikkaansa pitävänä ja oleellista tietoa tarjoavana kokonaisuutena.

4. KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelukysymysten, ja niihin saatujen vastausten pohjalta tutkimustulokset oli loogista jakaa viiteen eri kategoriaan, varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnin määrittelemiseen, johtajan rooliin, työhyvinvoinnin tunnistamiskeinoihin, työhyvinvoinnin kehittämistapoihin sekä toiveisiin ja ehdotuksiin siitä, kuinka työhyvinvoinnin asioita tulisi kehittää eteenpäin. Nämä kategoriat nousivat aineistosta esiin kun sitä tarkasteli tutkimusongelmani kautta. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset kategoria kerrallaan.

4.1. Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa

Pyysin haastateltaviani määrittelemään, mitä työhyvinvointi päiväkodissa heidän mielestään tarkoittaa. Johtajien mielestä työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja, ja läpäisee kaiken toiminnan jollakin tasolla. Monet myös mainitsivat, että määrittely on itseasiassa vaikeaa juuri sen vuoksi, että työhyvinvointi liittyy kaikkeen, ja kaikki liittyy työhyvinvointiin. Useat johtajat siis tiedostivat työhyvinvoinnin olevan osa kaikkea toimintaa, jonka vuoksi myös kaikki johtamistoimet ovat osaltaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Monet johtajien kertomat työhyvinvointia määrittelevät käsitteet ovat tunteita ja tuntemuksia, joita on hankalaa konkretisoida, hankalaa kuvailla.

Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta selviää 15 eniten mainintoja saadut käsitteet, sekä niiden saamat mainintojen määrät suuruusjärjestyksessä.

TAULUKKO 1. Työhyvinvointia määrittävät käsitteet

| Työhyvinvointia kuvaava käsite | Mainintojen määrä |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Hyvänolon tunne | 13 |
| Avoin ilmapiiri | 11 |
| Osaamisen kehittäminen | 6 |
| Mielekäs työ | 6 |
| Työkyky | 6 |
| Hyvät rakenteet | 5 |
| Yhteinen vastuu | 4 |
| Yhteistyö | 4 |
| Oma asenne | 4 |
| Johtaminen | 3 |
| Terveelliset tilat | 3 |
| Työturvallisuus | 3 |
| Toimiva vuorovaikutus | 3 |
| Innovatiivisuus | 3 |
| Työnilo | 3 |

Työhyvinvoinnin käsitteen avaaminen tuotti paljon samoja termejä, joita alan kirjallisuudessaakin käytetään termiä määrittelemään. Johtajat näkevät työhyvinvoinnin olevan muun muassa innovatiivisuutta, työn iloa, motivaatiota, laatua, työkykyisyyttä, ammatillisuutta, yhteistyötä ja osallisuutta sekä toimivaa vuorovaikutusta.

”Tietyllä tavalla se on semmonen hallittavissa oleva, nii sitte vaikka välillä on enemmän kiirettä, enemmän työtä nii toisaalta taas välillä pystyy niinku palauttaa, mukavasti haastetta nii se on sinänsä ihan hyvä asia.”

Työhyvinvointi on päiväkodinjohtajien mielestä sitä, että töissä on hyvä olla, työ on mielekästä, ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen ja työntekijät ovat kiinnostuneita osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä. Johtajien mielestä hyvään työhyvinvointiin kuuluu oleellisesti myös yhteinen vastuu niin lapsista, työyhteisöstä kuin työn tekemisestäkin. Johtaminen sekä selkeät rakenteet työyhteisön sisällä ovat niin ikään tärkeitä vaikuttajia työhyvinvointiin.

Erityispiirteinä varhaiskasvatusmaailmaan vastauksissa korostettiin paljon myös työterveyttä ja turvallisuutta, fyysisten päiväkotitilojen kunto huolestutti useita johtajia. Tilojen toivottiin olevan tarkoituksenmukaisia, päiväkodeiksi rakennettuja, terveitä ja turvallisia. Koska viime vuosina monet kaupungit ovat kamppailleet päiväkotirakennusten terveellisyyden kanssa, kokivat myös johtajat tämän olevan nyt erittäin ajankohtainen ja oleellinen osa työhyvinvointia. Erilaiset sisäilmaongelmat, korjausten tarve sekä näistä johtuvat henkilökunnan oireilut työllistävät päiväkodinjohtajia nykypäivänä paljon.

4.2. Johtamisen rooli työhyvinvoinnissa

Koska halusin tutkimuksessani keskittyä nimenomaan johtamisen näkökulmaan, pyysin haastateltaviani pohtimaan, millainen on johtamisen rooli päiväkotien työhyvinvoinnissa. Lähes kaikki johtajat olivat sitä mieltä, että johtamisen rooli on äärimmäisen tärkeä.

”Siis johtaja on keskeinen elementti, et kyl mun mielestä johtajan mukana mennään suohon tai noustaan sille paratiisiin palmusaarelle.”

Yksi haastateltavista jopa muisti olleensa koulutuksessa, jossa sanottiin johtajuuden roolin olevan noin 60-70% työhyvinvoinnin luomisessa. Neljä johtajaa mainitsi kuitenkin työhyvinvoinnin olevat kahden kauppaa, eli johtaja tarvitsee siihen myös työyhteisön panoksen. Seitsemän johtajaa muistutti myös jokaisen työntekijän olevan vastuussa työhyvinvoinnin luomisesta ja ylläpitämisestä. Vain yksi johtaja katsoi työhyvinvoinnin olevan täysin työntekijöiden vastuulla.

Kun kysyin, mitä johtajuus työhyvinvoinnissa pitää sisällään, nousi yksi vastaus ehdottomasti yli muiden. Haastateltavien mukaan johtajan tärkein tehtävä on kantaa vastuu siitä, että työyhteisön rakenteet ovat kunnossa. Erilaisia rakenteisiin liittyviä mainintoja tuli yhteensä 28 kappaletta. Haastateltavien mukaan johtajan vastuulla on rakenteiden tarkastelu, niiden toimivuuden havainnointi sekä kehittäminen. Kehittäminen nähtiin parhaiten onnistuvan yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta näkyy, minkälaisia rakenteisiin liittyviä mainintoja haastatteluista kävi ilmi.

TAULUKKO 2. Johtamisen rakenteelliset vastuut

| Työn organisointi (maininnat kpl) | Keskustelukulttuuri (maininnat kpl) | Toimintakulttuuri (maininnat kpl) |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Työroolit selvillä (3) | Kehityskeskustelut (2) | Perehdytys (3) |
| Työvuorojärjestelyt (2) | Tiedon kulku (2) | Vuorovaikutus (2) |
| Tiimien rakentaminen (1) | Palaverirakenteet (1) | Toiminnan arviointi (1) |
| Osaamisen johtaminen (1) | | |
| Vastuiden määrittely (1) | | |

Kuten taulukosta käy selville, johtajalla on monia rakenteisiin liittyviä vastuita, joiden katsotaan suoraan vaikuttavan työhyvinvointiin. Lista olisi varmasti vieläkin kattavampi, mikäli olisin kysynyt asiaa vielä erikseen. Monet haastateltavista kun puhuivat vain yleisesti rakenteista ja niiden tärkeydestä. Rakenteiden tarkastelu ja niiden kuntoon laittaminen oli kuitenkin yksiselitteisesti kaikkien johtajien mielestä se, mistä työhyvinvointia lähdetään rakentamaan. Ilman selkeästi määriteltyjä, kaikkien tiedossa olevia työyhteisön rakenteita työteosta tulee sekasortoista, rajatonta sekä kaoottista, joka johtaa nopeasti työpahoinvointiin.

”No, mä ajattelen sen niin, että se johtaja luo ne raamit hyvälle työn tekemiselle, eliikkä se on semmonen kehys, huolehtia että tietyt asiat on kunnossa ja sitten työntekijät vastaa omasta työstään, ja myöskin siitä omasta työhyvinvoinnistaan siellä raamien sisällä.”

Johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin lähtee haastateltavien mielestä usein myös johtamistaidoista. Johtamistaidot saivat 18 erilaista mainintaa haastatteluissa. Työhyvinvointiin liittyviä johtajuustaitoja haastateltavien mielestä olivat rehellisyys, luotettavuus ja tasapuolinen kohtelu. Johtajan tulisi olla helposti lähestyttävä, kannustava, aidosti kiinnostunut, tutkiva sekä herkällä korvalla kuunteleva. Johtajan halutaan tuntevan työntekijänsä hyvin ja suhtautuvan esille nouseviin ongelmiin vakavasti. Alla yhden haastateltavan näkemys johtajan roolista työhyvinvoinnissa:

”Sillon, kun se työhyvinvointi ei oo kohillaan, nii sillon enemmän se johtajan rooli on semmonen käytännön asioitten selvittelijä ja setvijä ja tuomari. Ja sit siinä työyhteisössä missä se on niinku hyvä, nii sä oot vaan mahdollistaja.”

Johtajan roolia kuvailtiin muun muassa termein ”talon käyntikortti” ja ”viestinviejä hallinnon ja työntekijöiden välillä”. Johtajan roolina pidettiin myös ilmapiiirin luomista, epäkohtiin puuttumista sekä työntekijöiden ja työympäristön tuntemista.

”Luotettavuus, se on ihan ehdoton juttu, kerran jos paatti rupee vuotaa nii oviaukossa ei oo ketään varmasti sen jälkeen.”

Johtajan nähtiin toimivan esimerkkinä koko työyhteisölle, ja erityisen tärkeänä pidettiin puheeksi ottamisen merkitystä. Tässä kohdassa myös johtajien työtaakka aiheutti pohdintaa, muutama johtaja oli huolissaan, kuinka nykyisillä työvaatimuksilla on mahdollista toimia roolin edellyttämällä tavalla. Jotta johtajan on mahdollista täyttää yllä olevat vaatimukset, pidettiin hallinnollisia tukitoimia tärkeänä apuna johtajan työssä. Johtajan roolina työhyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpitämisessä nähtiin tiivis yhteydenpito erilaisiin kaupungin mahdollistamiin tukitoimiin, kuten työsuojeluun, tehostettuun tukeen, työterveyshuoltoon ja työhyvinvointiohjelmiin. Hallinnollisista tukitoimista johtajan työhyvinvoinnin kehittämisen tukena tuli haastatteluissa yhteensä 12 mainintaa.

4.3. Työhyvinvoinnin tunnistaminen

Yksi laajimmista kysymysaiheistani oli se, kuinka johtajat oikein tunnistavat voiko heidän työyhteisönsä tai työntekijänsä hyvin. Useimmilla johtajilla oli työkokemusta johtamisesta jo useamman vuosikymmenen ajalta, joten heillä oli melko selkeä näkemys siitä, kuinka työpaikan työhyvinvointia voi tarkastella. Vastaukset jakautuivat kolmeen kategoriaan, yleiset tunnistamissignaalit, positiivisen ilmapiirin signaalit sekä negatiivisen ilmapiirin signaalit. Kaikki kolme kategoriaa voidaan edelleen jaotella näkökulmaksi yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin tunnistamiseen, taikka näkökulmaksi koko työyhteisön hyvinvoinnin tunnistamiseen. Toki monet tunnistamiskeinot pätevät sekä yksilöön, että työyhteisöön.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu vastauksissa esille nousseet tunnistamiskeinot suuruusjärjestyksessä (ylimpänä eniten mainintoja saanut).

TAULUKKO 3. Kuinka tunnistaa työhyvinvointia/työpahoinvointia varhaiskasvatuksessa

| | Yleiset tunnistussignaalit | Positiivisen ilmapiirin signaalit | Negatiivisen ilmapiirin signaalit |
|-------------------------------|--|--|--|
| Yksittäinen työntekijä | Sen näkee Saatu palaute Sen aistii | Hyvä vuorovaikutus Kehittävä työote Huumori Sitoutuminen Työnilo Työmotivaatio Työmoraali Muiden auttaminen Läsnäolo Positiivinen puhe Asenne muutoksiin Innostus Työpanos Asenne työhön Poissaolojen vähyys | Passiivisuus Valittamisen kulttuuri Kyräily Ei pidetä sovituista kiinni Huono vuorovaikutus Poissaolot Kykenemättömyys yhteistyöhön Ilo puuttuu Muutosvastarinta Vetäytyminen Joustamattomuus Jännittyneisyys Itsetunnon puute |
| Työyhteisö | Sen näkee Saatu palaute Sen aistii Työn laatu Työhyvinvointimittarit Päiväkodin maine Johtajan tarve | Avoin vuorovaikutus Yhteisöllisyys Vapaa ilmapiiri Huumori Työnilo Sitoutuminen Auttaminen Toimivat tiimit Läsnäolo Positiivinen puhe Asenne muutoksiin Innostus Poissaolojen vähyys Työajan ulkopuolinen yhteinen toiminta | Passiivisuus Valittamisen kulttuuri Kyräily Ei pidetä sovitusta kiinni Huono vuorovaikutus Poissaolot Kuppikuntaisuus Yhteistyön puute Ilo puuttuu Muutosvastarinta Tiimi oireilee Joustamattomuus Ei keskitytä olennaiseen |

Kuten taulukosta käy ilmi, johtajilla on monenlaisia tapoja havainnoida työhyvinvointia. Monet haastateltavat puhuivatkin siitä, kuinka johtajan on oltava koko ajan herkällä korvalla aistimassa, mitä työyhteisössä tapahtuu. ”Mutu-tuntumasta” mainitsi seitsemän johtajaa. Johtajien työkokemus auttaa varmasti tässä ”aistimisessa”, näkemäänsä ja kuulemaansa oppii tulkitsemaan kokemuksen kautta. Monet näistä tunnistuskeinoista vaativat kuitenkin sen, että johtaja on työyhteisössä paikalla. Kun päiväkodeissa yhä enemmän siirrytään siihen, että johtajat ovat hallinnollisia johtajia, ja sen myötä kasvatetaan heidän vastuullaan olevien yksiköiden määrää, on sanomattakin selvää, että työhyvinvoinnin seuraaminen vaikeutuu. Johtajaa, jota näkee kerran viikossa, on huomattavasti vaikeampi lähestyä. Hänelle ei ole niin luontevaa kertoa asioista, jos hänet koetaan etäisenä. Johtaja ei myös välttämättä tiimeissä käydessään saa realistista kuvaa siitä, mitä siellä tapahtuu, hänelle näytetään vain se, mitä halutaan näyttää. Työhyvinvoinnin havainnointi tapahtuu paljolti

jokapäiväisessä kommunikoinnissa, mitä näkee, mitä kuulee, mitä aistii. Tätä on vaikeaa toteuttaa, jos johtaja joutuu sukkuloimaan eri työyksiköiden välissä. Etäjohtamisessa työhyvinvoinnista kertoviksi mittareiksi jää lähinnä työntekijöiltä ja vanhemmilta saatu palaute, sekä erilaiset kaupungin järjestämät työhyvinvointimittaukset.

Sekä työhyvinvoinnista, että työpahoinvoinnista johtajille kertovat monenlaiset signaalit. Hyvinvoivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa, työote kehittävää, työyhteisöstä löytyy huumoria, auttamista, sitoutumista, iloa ja innostusta ja työstä puhutaan positiiviseen sävyyn. Vastaavasti jos työyhteisö voi pahoin, siellä kyräillään, salaillaan, ollaan passiivisia, ei tehdä yhteistyötä, ei auteta toisia ja ilmapiiriä vallitsee negatiivisuuden leima. Huonosti voivassa työyhteisössä on johtajien mukaan usein nähtävissä kuppikuntaisuutta, työyhteisö jakautuu pieniin porukoihin, joissa sitten puhutaan selän takana ja kyräillään toisten tekemisiä. Työaikaa menee paljon muuhun, kuin itse työtehtävien hoitamiseen.

”Sen näkee siitä työskentelystä lasten kanssa, et onko siellä semmosia työntekijöitä jotka niinku tavallaan innostuttaa niitä lapsia, vai onko se lasten kanssa tehtävä työ sellasta, että siellä vaan, siis ei tapahdu mitään oppimisympäristöjen muutosta eikä mitään, sinne vaan työntekijät niinku menee, siellä ovat hetken, työpäivänsä, ja sitten samasta ovesta mistä ovat menneet, niin palaavat ulos, eli siel ei niinku tavallaan tapahdu mitään, mikä osottas et hei täällä tehdäänki jotain.”

Myös suhtautuminen muutoksiin kertoo haastateltavien mukaan usein siitä, miten työyhteisö voi. Hyvinvoiva työyhteisö ei pelkää uusia haasteita ja he ovat innokkaita kokeilemaan uusia tapoja tehdä työtä ja kehittää osaamistaan. Vastaavasti huonosti voivassa työyhteisössä kaikki muutos aiheuttaa jupinaa, mitään uutta ei haluta kokeilla ja muutokset nähdään uhkana.

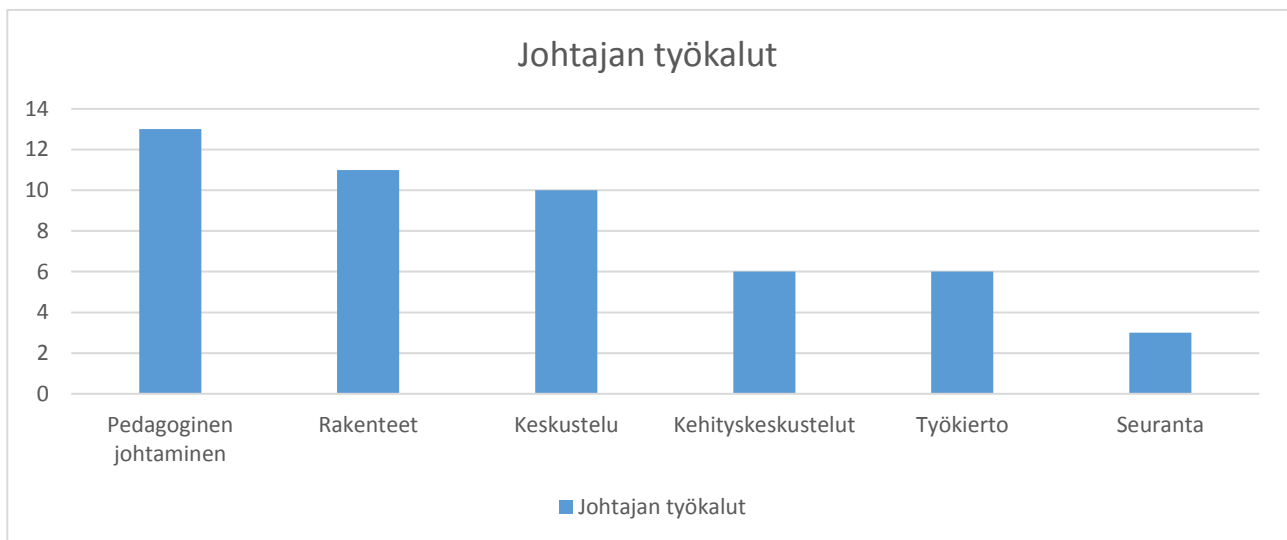
”Ristiriidathan on osa työelämää, mut semmoset ristiriidat, jotka jää niinku lillumaan tai niit ei nosteta esille, tai niit ei saada ratkastua tai ei löydy yhteistä tahtotilaa ratkaista niitä jotenki, nii ne on niinku semmosia.”

Myös erilaisten poissaolojen määrä kertoo johtajalle paljon. Mikäli poissaolot lisääntyvät joko yksittäisellä työntekijällä tai koko työyhteisössä paljon, on johtajat alettava välittömästi selvittää mistä nämä johtuvat. Kyse voi hyvinkin olla työpahoinvoinnin lisääntymisestä. Usein poissaolot lisääntyvät kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun työpahoinvointi on jo kasvanut suureksi. Johtaja ei

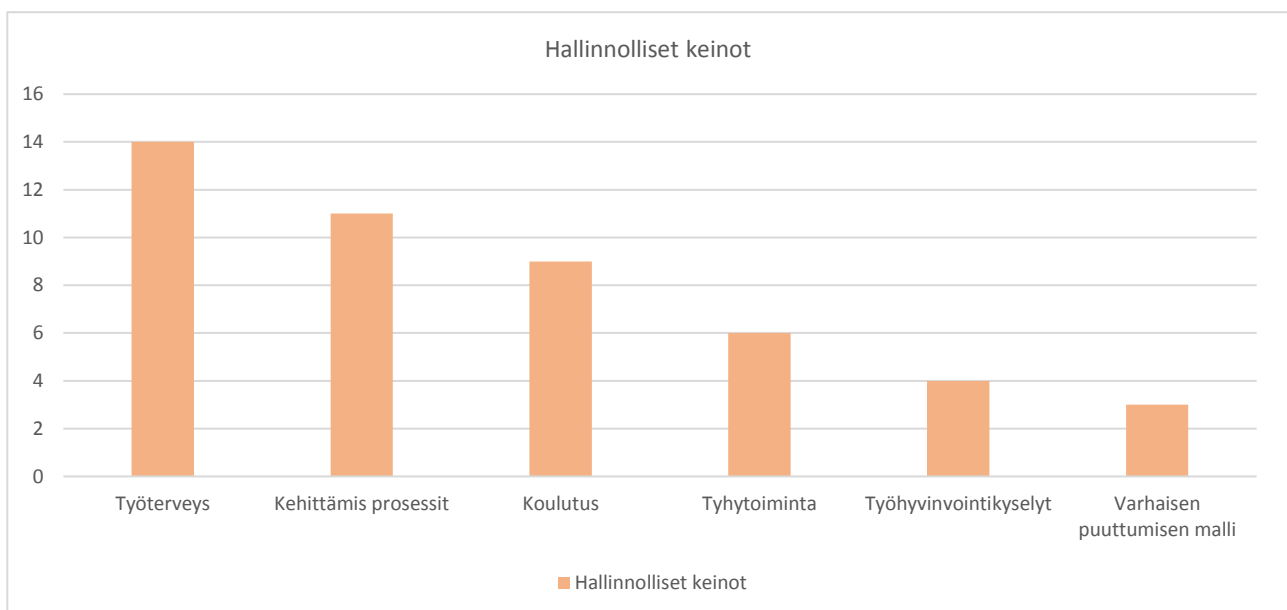
voi siis tuudittautua siihen, että kaikki on hyvin niin kauan, kun poissaoloja on vähän. Haastateltavien mukaan ne ovatkin vasta se viimeinen herätyskello, että nyt on ryhdyttävä toimiin ja nopeasti.

4.4. Työhyvinvoinnin kehittäminen

Haastattelemani johtajat olivat vuosien varrella käyttäneet monia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Keinot jakautuivat kahteen kategoriaan, johtajien omiin mahdollisuuksiin parantaa työhyvinvointia, sekä erilaisiin hallinnollisiin malleihin ja ohjeisiin, joita johtajat voivat työnsä tukena käyttää. Alla olevissa kuvioissa selvitetään näiden kahden kategorian yleisimmät mainintoja saaneet vastaukset.



KUVIO 3. Johtajien mahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseen



KUVIO 4. Hallinnolliset mallit ja ohjeet työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi

Haastateltavien mukaan johtajan tärkein työkalu työhyvinvoinnin kehittämiseen on pedagoginen johtaminen. Se tarkoittaa tässä yhteydessä tapaa olla työntekijöiden tukena ja apuna työssä, osoittaa päiväkodin toimintamallia työntekeiselle ja olla läsnä. Pedagoginen johtaminen on paras apuväline johtajalle ilmapiirin aistimiseen, ja se vaatii myös työntekijöiden ja heidän osaamisensa tuntemista ja valjastamista työn tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla.

”Mä pidän sitä aika ykkösjuttuna, et mä koitan pitää sitä mun tärkeintä omaisuutta, niitä työntekijöitä sillai hyvällä tolalla.”

Seuraavaksi yleisin vastaus oli rakenteiden kuntoon laitto. Sekin on osa pedagogista johtamista, mutta sai erikseen niin monta mainintaa, että se oli nostettava omaksi kokonaisuudekseen. Kaikkien haastateltavien johtajien mukaan työyhteisön kehittäminen on aloitettava rakenteiden tarkastelulla, mikä toimii, mikä ei toimi, mitä voidaan muuttaa, mitä voidaan tehdä toisin. Rakenteisiin kuuluvat muun muassa palaverikäytännöt, työaikajärjestelyt sekä ryhmärakenteet. Rakenteet luovat raamit työn tekemiselle, joiden sisällä työntekijöiden on helpompi jäsentää työn eri osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi. Selkeät rakenteet lisäävät avoimuutta ja kunnioitusta muiden työtä kohtaan. Johtajien mukaan toimivat rakenteet myös vähentävät kyräilyä ja selän takana puhumista, sekä lisäävät joustavuutta ja työhön sitoutumista.

Työyhteisön keskustelukulttuuri oli myös yleinen työhyvinvoinnin kehittämiskeino. Tämä sisältää sekä työntekijöiden välisen keskustelun, työntekijöiden ja johtajan välisen keskustelun, sekä työntekijän ja lapsen/vanhempien välisen keskustelun. Keskustelukulttuuria kehitettäessä tulisi tarkastella sitä, mitä sanotaan, kenelle sanotaan, millä tavalla sanotaan ja miten sanottu otetaan vastaan.

”Kuuleminen ja kohtaaminen, ja miten kunnioittavasti viet asioit eteenpäin, et tavallaan oli tilanne mikä tahansa sen ihmisen, huonosti voivan työntekijän, mikä siellä taustalla onkaan, nii mä pystyn erittelemään sun, ja sen teon, minkä sä teit.”

Keskustelukulttuuriin kuuluu se, pystytäänkö työyhteisössä puhumaan avoimesti kaikista asioista, vai onko siellä kiellettyjä aiheita. Kuinka johtaja ja työntekijä kohtaavat toisensa, onko keskustelu osa jokapäiväistä toimintaa, vai keskittyykö se esimerkiksi kehityskeskusteluihin. Mikäli johtaja havaitsee jonkun olevan vialla työyhteisössä, tai yksittäisellä työntekijällä, aloittaa hän kaikkien haastateltavien mukaan asian selvittämisen aina keskustelulla. Keskustelun tulee olla luonteeltaan

avointa ja luottamuksellista, jotta asioiden todellinen luonne saadaan puhuttua auki. Vasta tämän jälkeen lähdetään pohtimaan keinoja niiden muuttamiseksi.

”Ehkä mä koen, et aika räätälöidysti sitte sen tilanteen mukaan et mikä se on sen ihmisen tilanne, et onko sillä oikeesti joku tuki- ja liikuntaelinsairaus nii sillon se on ehkä vähän eri tyyppistä se työhyvinvoinnin tukeminen, ku siinä jos sulla on niinku jaksamispulmaa, nii ei oo semmosta sapluunaa, vaan se menee aika lailla sen ihmisen ja sit sen käsillä olevan tilanteen mukaan.”

Joskus keskustelu on ainut keino, jota tilanteen kehittämiseksi tarvitaan. Mikäli heikentynyt työhyvinvointi johtuu esimerkiksi huonosti sisäistetystä työnkuvasta tai taustalla on jotain väärinymmärrettyä, voidaan tilanne saada korjaantumaan pelkän keskustelun avulla. Joskus työntekijälle saattaa riittää se, että saa puhua pahan olon pois. Tällöin johtajan tehtäväksi jää tunnistaa tämä tarve ja kuunnella.

Kehityskeskustelut olivat haastateltavien mukaan myös tärkeä työhyvinvoinnin kehittämisen tapa. Vaikkakaan kehityskeskustelut eivät yksistään riitä havainnoimaan työntekijän työhyvinvointia, pidettiin niitä tärkeänä avoimen, keskeytymättömän ja luottamuksellisen keskustelun lähteenä. Kehityskeskusteluissa molemmat osapuolet ovat jo valmiiksi miettineet niitä asioita, joista haluaa puhua, ja kenties pohtineet jo keinoja heikommin olevien asioiden parantamiseksi. Kehityskeskustelut tukevat johtajan ja työntekijän keskinäistä suhdetta ja saattavat tuottaa sellaista tietoa, jota ei muilla keinoin saada esille.

Yksi tärkeäksi noussut johtajien käyttämä työhyvinvoinnin kehittämiskeino oli työnkierto. Työntekijä voidaan siirtää toiseen tiimiin, toiseen taloon tai kokonaan toisiin tehtäviin joko työntekijän itsensä pyynnöstä, tai johtajan määräyksestä. Työnkierrolla pyritään ratkaisemaan joko työntekijän, tiimin, taikka työyhteisön työhyvinvoinnin ongelmia. Työnkiertoon voidaan päätyä vaikkapa työuupumuksen, työmotivaation puutteen, henkilökohtaisten kemioiden tai ammatillisen osaamisen puutteiden takia. Usein johtajat haluavat ratkaista tällaisetkin ongelmat työyhteisön sisällä, jolloin työntekijä vaihtaa tiimiä tai vaihtaa toiseen saman johtajan alaisuudessa toimivaan yksikköön. Työnkiertoa pidetään kuitenkin melko äärimmäisenä keinona, varsinkin jos se tapahtuu johtajan määräyksestä. Melko usein se on kuitenkin työntekijän keino saada työhönsä vaihtelua, lisätä osaamista ja saada uusia haasteita työhön.

Kaikkien edellä mainittujen kehittämiskeinojen tärkeä jatko-osa haastateltavien mielestä oli seuranta. Kun asiat on havaittu, kun ne on nostettu esille, kun ne on puhuttu auki ja toimenpiteisiin on ryhdytty, on tärkeää seurata, että toimenpiteet vievät asioita oikeaan suuntaan. Näin voidaan varmistaa, että toimenpiteet ovat oikeanlaisia, riittäviä, tehokkaita ja tuloksia toteuttavia.

”Olen tehnyt niin, et olen pitänyt useemman kerran siitä keskustelua, et mä en jätä sitä siihen yhteen kertaan, vaan et jatketaan sitte viikon päästä, jopa kuukauden päästä, niin pystyy niinkö näkemään, et mennäks tässä eteenpäin vai jääkö tämä nyt tähän huonolle asteelle.”

Seurantaa ei siis kannata jättää aistimisasteelle, vaan kun toimenpiteistä työhyvinvoinnin kehittämiseksi sovitaan, on samalla jo sovittava milloin ja miten asiaa seurataan. Seurantaa pitää myös jatkaa niin kauan, kunnes kaikkien osapuolien mielestä korjattaviin asioihin on tullut positiivinen muutos.

Haastatteluissa nousi esille useita hallinnollisia malleja ja ohjeistuksia, joista johtajat voivat saada apua ja tukea työhyvinvoinnin kehittämiseen. Nämä mallit ja ohjeistukset eivät kuitenkaan ole samanlaisia läpi Suomen, vaan kaupunkien ja kuntien välillä on eroja siinä, miten paljon he tuottavat valmiita malleja ja ohjeistuksia päiväkodinjohtajan työn tueksi. On siis syytä muistaa, että jos haastattelut olisi tehty eri kaupungissa, voisivat vastaukset olla erilaisia, tai niiden keskinäinen järjestys voisi olla eri.

Hallinnollisista tukitoimista eniten mainintoja sai yhteistyö työterveyden kanssa. Työterveyden roolia pidettiin merkittävänä työkyvyn arvioinnissa. Lisäksi johtajat pystyvät pyytämään työterveydestä neuvoa ja apua myös yleisellä tasolla, erittelemättä kenestä työntekijästä on kyse. Työterveyshoitaja, työpsykologi sekä työterveyslääkäri ovat ns. matalan kynnyksen palveluita, joihin johtajat tukeutuvat usein työpahoinvoinnin kartoittamisessa. Työterveyspalveluiden kehittämistä edelleen toivottiin usean johtajan toimesta. Työterveyspalveluiden katsottiin olleen kuntien säästölistalla jo pitkään, joten tämän palvelun kaventumisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin oltiin huolissaan.

Seuraavaksi eniten mainintoja hallinnollisista tukipalveluista saivat erilaiset kaupungin organisoimat kehitysprojektit, mahdollisuus pitää kehittämisspäiviä tai kehittämisiltoja sekä koulutusmahdollisuudet. Nämä voivat olla koko kaupunkia koskettavia, taikka yksittäiselle työyhteisölle räätälöityjä. Myös tyhytoiminnan mahdollistamista ja sitä koskevaa kaupungin ohjeistusta pidettiin tärkeänä tukikeinona työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi kaupungilta löytyy

valmiita toimintamalleja ja ohjeistuksia työhyvinvoinnin mittaamiseen, ja varhaiseen puuttumiseen, joita johtajat voivat hyödyntää työssään. Näiden lisäksi mainintoja hallinnollisista tukitoimista saivat palkitseminen, työsuojeluvaltuutetun apu sekä opintomatkat. Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat, että henkilöstöhallinnolla on monia apukeinoja johtajien työn tueksi, jotka osaltaan auttavat kartoittamaan ja kehittämään työyhteisön tai yksittäisen työntekijän työhyvinvointia. Henkilöstöhallinnon tuki koettiin tärkeäksi avuksi paitsi johtajien työhön, myös heidän oman työhyvinvointinsa mahdollistamiseksi.

4.5. Mitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan lisää?

Annoin haastateltavilleni mahdollisuuden esittää toiveita siitä, millä keinoin heidän työnsä työhyvinvoinnin tunnistamiseksi ja kehittämiseksi olisi helpompaa. Vaikka kaikki johtajat olivat sitä mieltä, että he tunnistavat työhyvinvointia hyvin, lähes kaikille kelpaisi lisäkeinot työhyvinvoinnin kehittämiseen. Eli vaikkakin johtajilla on tarpeeksi osaamista tunnistaa sekä työyhteisön, että yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin osa-alueita, he kaipaivat lisää mahdollisuuksia hyödyntää havaintojaan siten, että työhyvinvoinnin kehittäminen olisi tavoitteellista, konkreettista ja oikeaan suuntaan etenevää. Seuraavassa taulukossa on luetteloituna johtajien yleisimmät toiveet, sekä mainintojen määrät.

TAULUKKO 4. Johtajien toiveet työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi

| Mitä tarvitaan? | Mainintojen määrä |
|--------------------------|-------------------|
| Rakenteiden uudistaminen | 8 |
| Aikaa | 6 |
| Koulutus | 6 |
| Työterveyspalvelut | 4 |
| Johtajien työnkuva | 4 |
| Palkitseminen | 3 |
| Tilojen terveellisyys | 3 |
| Rahaa | 2 |
| Työnohjaus | 2 |
| Tyhy-toiminta | 2 |
| Osaamisen jakaminen | 2 |
| (sisäinen koulutus) | |

Eniten johtajat toivoivat rakenteiden tarkastelua ja uudistamista sekä kaupungin, että myös valtakunnan tasolla. Tämä tarkoittaa muun muassa suhdelukujen tarkastelua, ryhmäkokomääräyksiä, niiden seurantamalleja sekä henkilöstön pätevyysvaatimuksia. Nämä kaikki ovat asioita, joihin on viime vuosina tullut muutoksia, eikä niiden seurauksia ole välttämättä ajateltu työhyvinvointia silmällä pitäen. Varhaiskasvatuslain myötä muun muassa palvelun laadulle asetettiin raamit, mutta samalla mahdollistettiin ryhmäkokojen kasvu suhdelukuja muuttamalla. Lisäksi päiväkotityöhön on viimeisen vuosikymmenen aikana tullut hirvittävä määrä muutoksia, jotka lisäävät sellaisen työn määrää, jossa ollaan lapsiryhmästä poissa. Kun tähän lisätään vielä kaupunkien erilaiset tulkinnat siitä, miten lain määräämät ryhmäkokomääritykset tulkitaan, ovat johtajat ihan syystäkin huolissaan päiväkotityöntekijöiden työhyvinvoinnista.

Toiseksi eniten johtajat toivoivat koulutusta, ja aikaa. Koulutus on johtajien mukaan aina tarpeellista, kunhan se on räätälöityä, tarkoituksenmukaista ja osaamista kehittävää. Koulutusmahdollisuuksia toivottiin siis lisää, mukaan lukien koulutuksen nimenomaan työhyvinvointiin liittyvissä asioissa (alaistaitojen kehittäminen, työyhteisön kehittäminen, työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnistaan).

”No kyllä ilman muuta, että jos vaan kaupunki vois meille esimiehille jonkinlaista koulutusta antaa, niin tottakai, itse ainakin olisin valmis menemään sellaseen, koska se, että jos työyhteisö ja työntekijä voi hyvin, niin sillonhan se on meidän kaikkien etu, se on meidän esimiesten etu, se on perheiden etu, se on lasten etu, ja lasten etuahan pitäis ensimmäisenä ajatella.”

Aikaa taas toivottiin lisää nimenomaan keskustelulle, havainnoinnille, aistimiselle ja läsnäololle. Tähän liittyen johtajien toimenkuvan tarkastelua toivoi usea haastateltava, sillä varhaiskasvatuksen muiden muutosten joukossa myös johtajien työkuorma on lisääntynyt hurjasti viime vuosikymmenen aikana. Tämän katsottiin olevan pois nimenomaan ajasta, jolloin työyhteisöä ja työhyvinvointia olisi mahdollista tarkastella ja kehittää.

Työterveyspalveluiden edelleen kehittämistä toivoi moni haastatelluista johtajista. Koska työterveyspalvelut nähtiin erittäin tärkeänä tukena johtajuudessa, toivottiin niiden säilyvän laajana ja helposti lähestyttävänä. Työterveyspalveluiden kehittäminen pitäisikin suunnata nimenomaan ennaltaehkäisevään toimintaan, jolloin pystyttäisiin vähentämään muun muassa poissaoloja. Johtajat olivat tyytyväisiä siihen, ettei työterveyteen tarvitse enää jokaista flunssapotilasta ohjata, vaan esimiehellä on oikeus myöntää lyhyitä sairauslomia. Sisäilmaongelmat ja niihin liittyvät henkilöstön oireilut kuormittavat nykypäivänä työterveyspalveluita paljon. Jotta resursseja voitaisiin suunnata

enemmän muualle, pitäisi kaupunkien nyt tosissaan ottaa ryhtiliike päiväkotitilojen kuntoon laittamiseksi. Työterveysresurssien lisäksi tämä vapauttaisi paljon muitakin resursseja käytettäväksi tarkoituksenmukaisempaan toimintaan. Erilaiset rakennuksista johtuvat ongelmat vievät tällä hetkellä työaikaa niin johtajilta, kuin työntekijöiltäkin.

Työpahoinvointia ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä toivottiin erilaisia pieniä palkitsemiskeinoja, taikka ihan rahaa. Kunnallisella puolella työntekijöiden palkitseminen ei ole ollut mitenkään suuressa roolissa, mutta muutamilla johtajilla oli erittäin hyviä kokemuksia siitä, mitä esimerkiksi elokuvalipuilla palkitseminen voi tehdä työntekijän itsetunnolle ja työhyvinvoinnille. Toki yleistä varhaiskasvatusalan arvostusta ja sitä kautta palkkaustason nostamista toivottaisiin ensisijaisesti koko valtakunnan tasolla, mutta sitä odotellessa johtajat tyytyisivät pieniin mahdollisuuksiin palkita työntekijät hyvästä työsuorituksesta.

Työnohjauksen roolista nykypäivänä työhyvinvoinnin kehittämiseksi oltiin haastatteluissa huolissaan. Työnohjausta pidettiin erittäin hyvänä ja toimivana keinona kehittää yksittäisten työntekijöiden tai tiimin työn tekemistä, mutta järjestelmää on ajettu säästötoimenpiteiden vuoksi alas viimeisten vuosien aikana. Työnohjaus vaatii rahaa, eikä kunnilla näin ollen ole sitä juurikaan tarjota. Tämä harmitti useampaa haastateltavaa paljon ja siihen toivottiin muutosta takaisin päin.

Tyhy-toiminnan muutokset viime vuosien aikana herättivät myös huolta johtajissa. Vaikka kaupungit edelleen tarjoavat esimerkiksi henkilökuntakortilla saatavia etuuksia ja alennuksia kaupoista ja liikuntapaikoista, käytännössä kaikenlainen tietylle työyhteisölle räätälöity työhyvinvointitoiminta on ollut mahdollista vain opiskelijoiden ohjauksesta saatavien palkkioiden turvin. Vuosi sitten opiskelijaohjauksista saatavat palkkiot kuitenkin lopetettiin, eikä kaupungeilla välttämättä ole tarjota mitään rahallista kompensatiota tilalle. Näin ollen työyhteisöjen työhyvinvointi- ja virkistystoiminta jäänee pitkälti työntekijöiden itsensä kustantamiseksi, mikä varmasti sulkee monilta mahdollisuuksia järjestää ja osallistua joko taloudellisten resurssien, tai maksuhaluttomuuden (periaatteen) takia.

Kaupungin sisäisen osaamisen kartoitus ja hyödyntäminen nähtiin myös yhtenä kehittämiskohteena. Työntekijöiden eri vahvuuksien ja osaamisalueiden kartoitus voitaisiin hyödyntää sisäiseksi koulutukseksi, joka olisi työnantajalle edullinen tapa kehittää työntekijöiden ammatillista osaamista. Tätä voitaisiin hyödyntää myös johtajien keskuudessa. Tähän osana liittyy mentorointitoiminta, jonka kehittelyä ja käyttöönottoa yksi johtajista suositteli lämpimästi. Näin osaamista voitaisiin jakaa tehokkaammin myös työyhteisön sisällä.

Kaiken kaikkiaan johtajien toiveet työhyvinvoinnin kehittämisen lisätyökaluiksi olivat melko vaatimattomia:

”Pohdittiin just viime viikolla, kun täältä lähti kaks ihmistä koulutukseen, et ois upeeta ku täälläki ois niit kaupunkipyörii, et sit vois tästä sujauttaa äkkii pyörällä tonne ja sitte takas. Et jotain siis ihan tämmösillä pienillä keinoilla vois saada paljon aikaan työhyvinvointiin.”

Johtajilla tuntuu olevan selkeä käsitys siitä, millainen kuntien taloudellinen tilanne on, joten lisäkeinoiksikin yritettiin keksiä kustannustehokkaita, helposti organisoitavia tapoja, jotka eivät vaadi suuria rahamääriä. Muutamaa hyvää, vanhaa toimintamallia kaipailtiin takaisin, ja kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi toivottiin napakkuutta sekä uusia näkökulmia tarkastelemaan ja kehittämään olemassa olevia toimintatapoja. Loppuun vielä yhden päiväkodinjohtajan toive, jonka varmasti useat johtajat allekirjoittavat:

”Et jos ois niinku taikasauva, nii semmonen ominaisuus, tai semmonen, että jollain lailla nekin asiat, jotka jää pinnan alle, mitä työntekijät ei ota puheeks tai pysty ottaa siin tiimis puheeks, että ne jotenki... Mutta eihän niihin pääse kiinni.”

Toive saattaa kuulostaa mahdottomalta toteuttaa, mutta yhteistyössä työyhteisön ja johtajan kanssa tehtävä työhyvinvoinnin näkyväksi saattaminen läpi koko toiminnan saattaisi hyvinkin vastata tähän toiveeseen. Avoin, luottamuksellinen ja keskustelun salliva ilmapiiri sekä jokaisen työyhteisössä toimivan vastuun kantaminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi auttaa sekä toiminnan tuottavuuden kasvuun, että työhyvinvoinnin lisääntymiseen.

5. POHDINTA JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli päiväkodin työhyvinvoinnin määritelmän kartoittaminen johtajuuden näkökulmasta, sekä päiväkodinjohtajien kokemuksien ja näkemysten kerääminen työhyvinvoinnin tunnistamisen ja kehittämisen tueksi. Lisäksi halusin tällä tutkimuksella kerätä johtajien ideoita siitä, millaisilla keinoilla heidän näkemyksensä mukaan päiväkotityöyhteisön hyvinvointiin voitaisiin saada jotain lisää. Tutkimuskysymyksenä oli se, millaista työhyvinvoinnin johtaminen varhaiskasvatuksessa on. Analyysissa havaitut tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin tiivistän seuraavassa neljään päätulokseen. Samalla pohdin keskeisten tulosten merkitystä varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen näkökulmasta ja lopuksi teen myös tutkimuksen tuloksista heränneitä kehittämissuhteita jatkotutkimuksia ajatellen.

5.1. Päätulokset ja kehittämissuhteet

Työhyvinvoinnin johtaminen varhaiskasvatuksessa

Työhyvinvoinnin johtaminen varhaiskasvatuksessa on monitahoista työtä. Koulutustausta ja itsenäinen kirjallisuuden lukeminen voivat auttaa johtajia työhyvinvoinnin tunnistamisessa ja työyhteisön sosiaalisen ilmapiirin johtamisessa, mutta eniten työhyvinvoinnin johtamiseen saa apuvälineitä kokemuksen kautta. Työyhteisön tunteminen, jokaisen työntekijän tunteminen sekä omat johtamistaidot kartuttavat johtajan näkemystä ja kokemusta siitä, miten hyvin hän työyhteisönsä tilan tunnistaa, ja kuinka sitä osaa kehittää. Johtajien ei onneksi tarvitse tehdä työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi yksin, vaikka heillä siinä iso vastuu onkin. Tukea on saatavissa hallinnosta päin erilaisten kaupungin yhteisten linjausten, malliohjeiden ja -prosessien muodossa. Johtajia tukee työhyvinvoinnin kehittämisessä myös työntekijät, parhaaseen lopputulokseen päästään yhteistyössä, yhteisesti sovittujen keinojen avulla, yhteistä päämäärää tavoitellen. Johtajan tulee kuitenkin tätä prosessia johtaa, hänellä on langat käsissään sen suhteen, mitä ryhdytään tekemään, sekä sen suhteen, että hän saa innostettua ja sitoutettua henkilöstön kehitysprosessiin mukaan.

Johtajat näyttävät esimerkkiä talon ilmapiiristä ja keskustelukulttuurista. He määrittelevät työn tekemisen raamit, huolehtivat resurssoinnista, erilaisista työn sujuvuutta helpottavista käytänteistä, tiedon jakamisesta sekä talon sisällä tehtävästä yhteistyöstä. Raamien sisällä työntekijät taas vastaavat osaltaan siitä, että työ tulee tehdyksi, ajallaan, laadukkaasti ja työtä koko ajan kehittäen. Johtajan on hyvä tarkkailla näitä työn tekemistä määrittäviä rakenteita jatkuvasti, ja pohtia, voisiko niitä jotenkin

kehittää tarkoituksenmukaisemmaksi. Rakenteiden tarkastelu kannattaa viimeistään siinä vaiheessa, kun työyhteisössä alkaa esiintyä narinaa, työ ei suju tai työn laatu ei vastaa odotuksia.

Keskustelukulttuuri on äärimmäisen tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Siihen kuuluu se, miten puhutaan lapsille, se miten puhutaan toiselle työntekijälle, se miten puhutaan johtajalle, mutta myös se, miten työstä puhutaan. Negatiivinen puhe ylläpitää työyhteisössä valituskulttuuria, ja vaikka välillä toki onkin pakko purkaa mieltä painavat ja ahdistavat asiat ilmaan, tulisi puheen pääosin olla positiivista. Positiivinen puhe luo positiivisuutta myös ilmapiiriin ja työn tekemiseen, se lisää hyvänolon tunnetta ja viihtyvyyttä töissä. Kukaan ei jaksakaan tehdä työtään kunnolla, jos siitä koko ajan kuulee vain negatiivista sanottavaa. Negatiivisuus leviää herkästi puheesta myös itse työn tekemiseen, jolloin luodaan ympäristö, jossa kaikki vain suorittavat pakolliset toiminnot, mutta kukaan ei halua kehittää työtään. Keskustelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen on toki koko työyhteisön tehtävä, mutta johtajan vastuulla on mitä suuremmissa määrin se, millainen vuorovaikutus vallitsee työntekijän ja johtajan välillä. Onko johtajalle helppo mennä puhumaan, kuinka hän kohtaa työntekijän, kuinka hän kuuntelee ja kuinka hän vastaanottaa saamansa viestin. Päiväkodinjohtaja on työntekijöiden ainut kanava saada viestiään kuuluviin myös hallinnon suuntaan. Kehityskeskustelut, vaikkakin ovat tärkeitä, eivät yksistään riitä ylläpitämään johtajan ja työntekijän välistä suhdetta. Johtajan tulee olla paikalla, hänen pitää tuntea työntekijänsä ja antaa aikaa keskustelulle. Ja jos keskustelun aihe niin vaatii, ryhtyä toimenpiteisiin asioiden korjaamiseksi. Johtaja näyttää esimerkkiä myös siinä, kuinka vaikeat asiat nostetaan esille, kuinka niihin puututaan ja miten niitä hoidetaan. Jos johtaja lakaisee ongelmat maton alle, ei työntekijät niitä halua sieltä esille kaivaa.

Päiväkodinjohtajien työnkuvan muutokset ovat sekä auttaneet, että hankaloittaneet työhyvinvoinnin johtamista. Johtajien työnkuva on nykyään usein miten puhtaan hallinnollinen, jolloin työntekijöiden kohtaaminen ja kuuleminen on helpompaa, sille ei tarvitse varata erikseen aikaa siten, etteivät lapset ole kuulemassa aikuisten välisiä keskusteluja. Samanaikaisesti kuitenkin johtajat saattavat olla paljon poissa työyksiköstä, jolloin päivittäinen keskustelu ja johtajan lähestyminen akuuteissa asioissa on vaikeampaa. Varmasti jokainen johtaja sanoo, että hän tulee kyllä paikalle, jos työntekijät ilmaisevat siihen tarvetta. Kynnys yhteydenottoon kuitenkin nousee, jos johtajaan ei ole luontevaa keskustelukulttuuria. Johtajien kiireet näkyvät työntekijälle, jolloin tulee helposti ajatelleeksi, että kyllä täällä pärjätään, en viitsi nyt johtajaa häiritä. Tällöin ongelmat saattavat ehtiä kasvaa suureksi, ennen kuin ne tulevat johtajan tietoon, jolloin niiden ratkaisemiseen tarvitaan todennäköisesti enemmän aikaa vieviä toimenpiteitä ja useampaa tukiverkkoa, kuin jos niistä olisi puhuttu ajoissa.

Työnkuvan muutokset rasittavat myös päiväkodin työntekijöiden arjen sujumista. Vaatimukset päivähoidon laadusta ja toisaalta taas lapsiryhmän ulkopuolisten tehtävien kasvu on johtanut tilanteeseen, jossa moni työntekijä kokee riittämättömyyttä pelkästään perustehtävien suorittamisesta. Jos päivittäin kokee, ettei työaika riitä työn tekemiseen, tai että lapset jäävät laiminlyödyksi erilaisten tietokonetöiden takia, on sanomattakin selvää, ettei resursseja, tai halua työn kehittämiseen ole. Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma antoi paljon ohjeistusta siihen, mitä päivähoidon tulee sisältää, mutta antoi varsin vähän työkaluja siihen, kuinka työ saadaan työaikojen puitteissa organisoiduksi. Tähän kysymykseen ei vastausta löydy kaupunkienkaan varhaiskasvatussuunnitelmasta. Työnkuvan muutos vaatisikin nyt selkeää kehittämistyötä myös sen suhteen, kuinka työ päiväkodin sisällä jaetaan, ja mihin työtehtäviin työaikaa minkäkin verran käytetään. Tämä työ on kuitenkin jätetty päiväkotien itsensä pähkäiltäväksi, mutta siihen ei juurikaan ole annettu aikaa vaan se tulisi tehdä muun työn ohessa. Päiväkotityöntekijät kokevat entistä enemmän uupumusta, riittämättömyyden tunnetta sekä turhautumista työtään kohtaan. Muutos ottaa aina aikansa, tottakai, mutta tässä tapauksessa aikaa olisi voinut myös antaa hiukan muutoksen käsittelyyn. Työn kehittämisen tulisi olla mielekästä ja työn tuottavuutta parantavaa, ei suorittamista.

Työhyvinvoinnin tilan tunnistaminen

Päiväkodinjohtajilla on monia keinoja tunnistaa työyhteisönsä hyvinvoinnin tilaa. Siitä kertovat monet asiat, mitä johtaja kuulee ja näkee. Johtajat puhuvat tunteesta, aistimisesta, mutu-tuntumasta kuvaillessaan sitä, miten he tietävät, kuinka työyhteisö voi. Myös tämä vaatii paljon johtajan paikallaoloa. Jos johtaja pistäytyy työyhteisössä vain silloin tällöin, on hänelle helpompi näyttää se, mitä kuvitellaan hänen haluavan nähdä. Aktiivinen läsnäolo paljastaa kuitenkin paljon sitä, mitä pinnan alla on. Näin ollen haastattelemani johtajat toivoivatkin useita kertoja lisää aikaa kuunteluun, läsnäoloon, keskusteluun ja ihmettelyyn. Työhyvinvoinnin tilaa ei voi lukea kyselyistä ja kartoituksista. Niistä sen sijaan voi poimia kehittämistä vaativia asioita, joita ei muuten tule työyhteisössä ilmi. Kyselyiden ja mittareiden huono puoli on kuitenkin siinä, että niiden tulokset tulevat hitaasti. Jos kysely tehdään toukokuussa, voivat tulokset olla johtajilla vasta joulukuussa. Moni asia on siinä ajassa ehtinyt muuttua jo moneen kertaan. Tästä huolimatta johtajat pitävät erilaisia kyselyitä ja mittauksia hyvänä tukena työhyvinvoinnin johtamistyössä.

Työhyvinvoinnista pitäisi keskustella työpaikoilla enemmän. Monesti työntekijät unohtavat, miten eri keinoin työnantaja heidän hyvinvointiaan tukee. On helppoa ajatella, että tarvitaan lisää rahaa, jotta työn tekeminen olisi mielekästä. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon myös aineetonta, rakenteita ja käytänteitä. Näistä puhutaan kuitenkin melko vähän. Esimerkiksi työterveys, työsuojelu ja

työnohjaus ovat tiiviisti sidoksissa työhyvinvointiin, mutta niiden roolia pidetään paljolti jälkikäteen tulevana, niihin turvaudutaan vasta, kun jokin on pielessä. Näiden tukitoimien keskittäminen ennaltaehkäisyyn olisi kuitenkin äärimmäisen tärkeää. Kuten myös se, että työntekijät kokisivat ja ymmärtäisivät niiden olevan osa myös ennalta ehkäisyä. Että niiden palveluihin olisi luontevaa tukeutua jo siinä vaiheessa, kun kaikki on vielä hyvin. Käytännössä kynnyks esimerkiksi työpsykologin luo on niin korkea, että siihen turvaudutaan usein vasta työterveyslääkärin tai päiväkodinjohtajan määräyksestä.

Taloudellinen näkökulma

Varhaiskasvatuksesta puhuttaessa on kuitenkin pakko myös työhyvinvoinnin asioissa puhua rahasta. Vaikka varhaiskasvatustyön arvostusta pidetään korkeana, ovat päiväkodintyöntekijät vuosikymmeniä ryömineet palkkakuopassa muihin vastaaviin aloihin nähden. Palkkauksen vaikutus työhyvinvointiin on kuitenkin selvä. Mikäli työntekijä kokee, ettei saa työstään ja menetetyistä vapaa-ajastaan kohtuullista korvausta, on työmotivaatiota ja työniloa vaikeaa löytää. Sitä ei lisää edes vuosikymmenet hoettu mantra kutsumusammattista. Kutsumusammattistakin on saatava asianmukainen korvaus. Syynä huonoon palkkauksen pidetään myös usein sitä, että varhaiskasvatustyö on naisvaltainen ala. Tämä varmasti pitääkin paikkaansa, sillä sama ongelma on havaittavissa muissakin naisvaltaisissa aloissa, esimerkiksi sairaanhoidossa.

Tutkimukset osoittavat, että naisten ja miesten palkkaerot saattavat heikentää naisten työhyvinvointia. Pienempien tulojen tiedostaminen aiheuttaa naisissa työmotivaation ja itsensä kehittämisen heikentymistä. Tämä puolestaan johtaa heikentyneeseen työhyvinvointiin sekä uramahdollisuuksien kapenemiseen. Tämä voi puolestaan edesauttaa sitä, ettei naisten ja miesten palkkaeroja saada kavennettua. (Connerly, Wu, 2016, 152.) Kyseessä on siis itseään toteuttava kehä, huono palkkaus aiheuttaa työpahoinvointia, mikä heikentää työnlaatua, mikä varmistaa, että palkkaus pysyy huonona. Kuinka tämä kehä saataisiin katkaistua? Asiasta vaikeneminen ei ainakaan auta asiaa. Naisvaltaisten alojen palkkauksesta tulee puhua, sitä pitää perustella ja vaatia sen asian huomioimista, jotta muutosta olisi mahdollista saada aikaan.

Palkkauksen ohella tai ainakin sitä odotellessa, kuntien tulisi panostaa palkkiojärjestelmiin. Nämä vaativat rahaa huomattavasti vähemmän kuin palkkojen nostaminen, mutta ovat myös tasapuolinen tapa edistää ja ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia. Tyhy-toiminta on viime vuosina ajettu alas, ja tähän tarvittaisiin pikaista muutosta. Haastatteleman johtajat sanoivat sen selkeästi, hyvinvoiva työyhteisö haluaa viettää aikaa yhdessä, mutta sen kustantaminen ei pitäisi olla työntekijöiden

vastuulla. Lisäksi erilaisten henkilökunta etuuksien uudelleen tarkastelu voisi olla tarpeen, mitkä niistä ovat sellaisia, jotka oikeasti lisäävät työntekijöiden hyvinvointia, ja mitkä ovat vain hyvä yritys siitä. Johtajat kaipaillivat myös konkreettisia palkkioita jaettavaksi työyhteisön sisällä, elokuvalippuja tai muuta vastaavaa, pieniä asioita, joilla johtaja voi kiittää työntekijää hyvästä työstä ja osoittaa arvostavansa hänen työpanostaan. Tottakai sen voi tehdä myös sanallisesti, ja pitääkin tehdä, palautteen saaminen on äärimmäisen tärkeää. Mutta konkreettinen, käsin kosketeltava palkkio tuo työntekijälle arvostuksen tunteen, jonka rahallinen arvo työn tuottavuutena on varmasti isompi, kuin sen hankintakustannus.

Kehitysehdotuksia

Haastattelemillani päiväkodinjohtajilla oli useita hyviä ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. Niistä monet vaativat hyvin vähäisiä taloudellisia resursseja. Vastaava kysymys työntekijöiden keskuudessa saattaisi tuottaa näitä ideoita paljon lisää. En muista itse urani aikana koskaan vastanneeni kyselyyn, jossa kaupunki olisi kartoittanut työntekijöiden mielestä hyviä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen. Tästä kannattaisikin nyt kaupunkien ottaa koppi, ja antaa vaikutusmahdollisuuksia sinne, mihin vaikutuksetkin suoraan näkyvät, eli työntekijöihin. Vastauksista saattaisi löytyä yllättäviäkin keinoja parantaa työn tekemistä, työyhteisöä, ilmapiiriä ja hyvinvointia pienillä teoilla, pienin resurssein. Suurin hyöty tästä olisi jo kuitenkin siinä, että työntekijä kokisi tulleen arvostetuksi ja kuulluksi myös hallinnon suunnasta. Kuten aikaisemmin jo mainitsin, työntekijän ja hallinnon välinen viestintä on pääosin johtajan varassa. Jotta johtajan työtaakkaa ja vastuuta voitaisiin tältä osin hiukan keventää, voisi hallinto ottaa pieniä askelia lähemmäs työntekijää ja keksiä uusia kanavia yhteydenpitoon.

Osaamisen kartoitus ja koulutusten suunnittelu niin, että ne tukevat työntekijän ammatillista kehittymistä, on myös työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Työn vaatimusten tulisi olla sellaiset, että työntekijä pystyy ne ammatillisella osaamisellaan täyttämään. Työn tekemistä pitää kuitenkin koko ajan uudistaa ja kehittää, kymmeniä vuosia sitten hankitut keinot esimerkiksi hankalien asiakkaiden kohtaamisesta eivät varmastikaan vastaa enää nykypäivän tarpeisiin. Koulutuksia suunniteltaessa on otettava huomioon, mitä työntekijät jo osaavat, ja mitä osaamista olisi mahdollista levittää esimerkiksi sisäisen koulutuksen avulla. Koulutusten tulee olla räätälöityjä ja niiden tulee vastata sekä varhaiskasvatuslain, että työntekijöiden kehittämistarpeiden vaatimuksiin. Johtajien koulutus on yhtä tärkeää. vaikka kokemus ja johtajien sisäinen tiedonjako auttaa moneen pulmaan, on koulutuksella mahdollista laajentaa johtajien näkemyksiä, lisätä tietoa ja päivittää osaamista. Koulutusta tulisi suunnata myös suoraan työhyvinvointiin, osaamisen kehittäminen ei yksistään riitä.

Työhyvinvoinnista puhuminen lisää sen tiedostamista, tunnistamista ja halua kehittää sitä. Koulutuksella saadaan myös työyhteisön sisällä kaikki yhtä tietoiseksi siitä, mitä työhyvinvointi on, mitä sen pitäisi olla ja millaisilla toimilla voimme itse kukin sitä edesauttaa. Tämä taas on lähtökohtana kaikelle työhyvinvoinnin kehittämiselle, yhteinen tietoisuus vallitsevasta tilasta ja yhteinen päämäärä, mihin sitä halutaan viedä.

Jatkotutkimusehdotuksia

Työhyvinvointi varhaiskasvatuksessa sisältää monia mielenkiintoisia vaihtoehtoja jatkotutkimuksiksi. Tämän tutkimuksen kaltainen kartoitus olisi hyvä tehdä sekä työntekijöiden, että hallinnon näkökulmasta. Näiden kolmen näkökulman vertailu taas antaisi tasapuolisesti puheenvuoron sekä työntekijöille, että työnantajalla kertoa siitä, minkälaisia erityispiirteitä ja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi on nimenomaan varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Laajemmassa mittakaavassa olisi hyödyllistä kartoittaa ja tutkia, miten eri kaupunkien työhyvinvoinnin keinot eroavat toisistaan. Lisäksi erilaisten kehittämisprosessien tuottaminen ja toteuttaminen saisi aikaan mielenkiintoista tutkimusmateriaalia siihen, ovatko johtajien, työntekijöiden taikka hallinnon ajatukset työhyvinvoinnin kehittämisestä tarkoituksenmukaisia, tehokkaita taikka rahallisesti kannattavia.

Lopuksi

Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin tunnistamisen ja kehittämisen tulisi olla avointa ja kaiken toiminnan läpäisevää. Sen tulee olla mukana rakenteiden luomisessa, ihmisten palkkauksessa, tiimien rakentamisessa, uusien päiväkotien perustamisessa, päiväkodin toiminnan toteuttamisessa, jokapäiväisessä keskustelussa. Toivon, että haastatteleman johtajien työyhteisöissä ainakin työhyvinvointi nousi keskusteluihin enemmän mukaan. Toivon, että sama tapahtuu myös niiden ihmisten työyhteisöissä, jotka tutkimukseni lukevat. Mitä enemmän työhyvinvoinnista puhumme, sen paremmin se otetaan huomioon myös päivittäisissä teoissa ja valinnoissa. Se jää alitajuntaan leijumaan, jolloin työstä valittamisen sijaan alammekin automaattisesti miettiä, miten työtä pitäisi kehittää. Syyttelyn sijaan alamme tiedostaa oman vastuumme hyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Pohdimme keinoja epäkohtien muuttamiseksi ja omaksumme positiivisen tavan suhtautua työhön. Olemme avoimemmassa vuorovaikutuksessa ympärillämme oleviin ihmisiin, olivatpa ne sitten lapsia tai työtovereitamme. Voimme paremmin, sekä työpaikalla että sen ulkopuolella.

5.2. Tutkimuksen arviointi

Jotta tutkimusta voidaan tarkastella tieteellisenä tutkimuksena, on sen täytettävä tietyt kriteerit. Käyn läpi seuraavaksi tutkimuksen tieteellisyyden ja luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusprosessin vaiheet kriteeri kerrallaan. Kriteeristö on peräisin kirjasta ”Laadullinen tutkimus pro gradu ja opinnäytetyönä”, jonka on kirjoittanut Jorma Kananen (2017).

Informantin vahvistus

Informantin vahvistus tarkoittaa sitä, että kerätyn aineiston perusteella tehty tulkinta todennetaan jollakin keinolla. Yksinkertaisin tapa on luetuttaa tulkinta haastatelluilla läpi. Ongelmalliseksi tämän tekee se, jos haastateltava syystä tai toisesta ei olekaan tutkijan kanssa samoilla linjoilla tulkinnan kanssa, ja kieltää tietojen julkaisemisen. (Kananen, 2017, 177.) Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta luetuttaa aineiston tulkintaa kaikilla haastatelluilla läpi. Osa haastatelluista ei edes työskentele enää kyseisen kaupungin palveluksessa. Tulkinnan oikeellisuus on pyritty varmentamaan sillä, että haastatteluja oli useita, ja analyysiin nostetut asiat mainittiin useassa eri haastattelussa. Kun aineistoa yleistetään, tulkinnan väärinymmärrysten riski pienenee. Tulkinnan oikeellisuus perustuu siis kokonaisaineiston tarkasteluun, ei yksittäiseen haastatteluun.

Vahvistettavuus

Vahvistettavuudella tarkoitetaan tiedon keräämistä eri lähteistä niin, että ne tukevat omaa tulkintaa ja tuloksia (Kananen 2017, 177). Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä toimi kymmenen eri haastattelua, sekä terminologiaa selittävä teoriakirjallisuus. Pro gradu –tutkimuksen laajuuden huomioiden ei useammalle tiedonkeruu lähteelle ollut tarvetta.

Arvioitavuus

Arvioitavuutta tarkastellaan tutkimuksen eri vaiheiden dokumentoinnin kautta. Tutkimuksen varrella tehdyt ratkaisut on perusteltava jo niitä tehdessä, ja niistä on hyvä pitää kirjaa, jotta tulosten luotettavuus ja aineiston aitous voidaan tarvittaessa todentaa. (Kananen, 2017, 178.) Tutkimusta tehdessäni kirjasin tutkimusmetodiset valinnat ja niiden perustelut graduun sitä mukaa kun tein niitä. Lopullisessa tekstissä niitä on muokattu, mutta alkuperäiset versiot ovat tutkijan tietokoneella tallessa. Lisäksi sekä haastattelut, litteroinnin, että analysoinnin eri vaiheet ovat vielä tutkijalla tallessa. Nämä hävitetään asianmukaisesti, kunhan tutkimus on hyväksytty ja aineistot voidaan hävittää.

Tulkinnan ristiriidattomuus

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinnalle ei ole olemassa täsmällisiä tulkintasääntöjä. Samasta aineistosta on mahdollista saada eri tulkintoja aikaiseksi, mutta usein se tarvitsee erilaisen katsantokannan, ns. filtterin käyttöä. Myös tutkimusongelmaa hiukan muuttamalla voi aineistosta päätyä erilaisiin tulkintoihin. Paras tapa varmistaa tulkinnan ristiriidattomuus, on antaa toisen tutkijan tehdä omat päätelmänsä aineistosta, ja katsoa ovatko ne yhteneväiset omien tulkintojen kanssa. (Kananen, 2017, 179.) Pro Gradu tutkimuksessa ei ole mahdollista käyttää toista tutkijaa ristiriidattomuuden varmentamiseksi. Tulkinnan oikeellisuudesta voi parhaiten varmistua pitämällä tarkasti mielessä tutkimuskysymykset aineistoa analysoidessa. Tällöin tarkastelun näkökulma on se, jolla on mahdollista saada kysymykseen vastaus. Muu tulkinta ja johtopäätösten vetäminen aineistosta kannattaa sivuuttaa tutkimusta tehdessä.

Saturaatio

Saturaatio, eli kylläntyminen, tarkoittaa sitä, että eri lähteistä kerätyt tulokset alkavat toistua (Kananen, 2017, 179). Tämän tutkimuksen kohdalla aineiston saturaatio oli selvästi havaittavissa, viimeiset haastattelut eivät tuoneet enää mainittavaa lisäinformaatiota tutkimusongelman tarkasteluun. Kun samat asiat nousevat esiin haastattelusta toiseen, ei laajempaa otantaa kannata enää tehdä. osasin ennakoida aineiston saturaation jo haastateltavien määrää miettiessäni, olin melko varma, että kymmenen haastattelua on varsin paljon tutkimusaineistokseni. Muutama vähemmän olisi riittänyt. Mutta, jokainen haastateltava sai kuitenkin tutkimukseni kautta äänensä kuuluville, joten en pidä niitä kuitenkaan turhaan tehtyinä haastatteluina.

Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempien tutkimusten samankaltaiset tulokset ovat helppo tapa vahvistaa omaa tulkintaa ja tutkimustuloksia (Kananen, 2017, 179). Kuten jo aiemmin olen todennut, tämän kaltaista tutkimusta en löytänyt tutkimusprosessin aikana. Löyhästi samansuuntaiset tutkimukset tukivat näkemyksiäni työhyvinvoinnin tilasta ja merkityksestä varhaiskasvatuksessa. Toivon, että joku päivä oma tutkimukseni voi olla jonkun toisen tutkimuksen tulosten varmentaja.

Kuten edellisetä kriteeristöstä käy ilmi, tutkimuksellani on myös rajoituksensa, jotka vaikuttavat tulosten luotettavuuteen ja sovellettavuuteen. Näistä suurimpana mielestäni samankaltaisten tutkimusten puuttuminen sekä aineiston keruu vain teemahaastattelua käyttämällä. Ajankäytöllisesti ei kuitenkaan ollut järkevää lähteä kasaamaan tutkimusaineistoa monella eri keruumenetelmällä. Mitä

taas tulee samankaltaisten tutkimusten puutteeseen, uskon sen johtuvat tutkimukseni pienestä näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan uskon kuitenkin tutkimustulosteni olevan tärkeitä varhaiskasvatuksen työhyvinvoinnin arvostuksen nostossa, sekä siinä, että työhyvinvoinnista saataisiin näkyvämpi osa varhaiskasvatuksen työkulttuuria sekä keskusteluina, että tekoina.

Lähteet

- Connerly, M., Wu, J., Handbook on Well-Being of Working Women. 2016. Springer Dordrecht Heidelberg. New York / London.
- Dewe, P., Cooper, C., Well-Being and Work – Towards a Balanced Agenda. 2012. Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Fonsen, E., Pro Gradu-työ, Pedagoginen johtajuus – Varhaiskasvatustyön johtamisen punainen lanka. 2009. Tampere. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19641>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2009. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hujala, E., Johtamisen suunta – hallinnoinnista pedagogiikan johtamiseen. 2005. Lastentarha 5 (68) 50-53.
- <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx> (luettu 17.11.2016)
- Jabe, M., Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisille ja esimiehille. 2010. Hansaprint, Vantaa.
- Juuti, P., Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Vesterinen P. (toim.) 2006. WS Bookwell Oy, Juva.
- Juuti, P., Vuorela, A., Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2015. Bookwell Oy. Juva.
- Juuti, P., Johtamispuhe. 2001. WS Bookwell Oy, Juva.
- Kananen, J., Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. 2017. Suomen Yliopistopaino OY – Juvenes Print.
- Karila, K., Monimuotoistuva työ haaste päiväkodin johtajalle. 2004. Lastentarhanopettajaliiton julkaisussa Päiväkodinjohtaja on monitaituri.
- Karppanen, K., Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Vesterinen P. (toim.) 2006. WS Bookwell Oy, Juva.

Mäkikangas A., Feldt T., Kinnunen U., Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim.) 2008. Ps-kustannus, Juva.

Nivala, V., Päiväkodin johtajuus. 1999. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Nummelin, T., Stressi haastaa työkyvyn. -varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. 2008. WS Bookwell Oy. Juva.

Manka, M-L., Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2006. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Mäkinen, J-P., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? 2015. Vammalan kirjapaino Oy. Sastamala.

Oleander, S., Päiväkodin johtajuudelle rajat ja resurssit. 2007. Lastentarhanopettajaliiton julkaisussa Päiväkodin johtajuus huojuu.

Oulasmaa, M., Riihonen, R., (toim.), Ammattikasvattajan kielletyt tunteet. 2013. Väestöliitto. VL-Markkinointi Oy. Helsinki.

Peltonen, M., Ihmisten johtaminen. 1991. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.

Rauramo, P., Työhyvinvoinnin portaat. 2004. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Robertson, I., Cooper, C., Well-being – Productivity and Happiness at work. 2011. Palgrave Macmillan, Great Britain.

Rodd, P., Leadership in early childhood. The pathway to professionalism. 2000. Open university press, Buckingham

Ruuska, A., Pro Gradu-työ, Lastentarhanopettajien käsityksiä toimivasta tiimistä sekä sen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. 2014. Tampere. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406051594>

Rytikangas, I., Kehity ja jaksaa tiimissä. 2011. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Saksa, M., Pro Gradu-työ, Päiväkodin johtajuus päiväkodin johtajien, työntekijöiden ja päivähoiton ylempien esimiesten näkökulmasta. 2006. Tampere. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-15593>

Suonsivu, K., Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2011. UNIPress.

Tuomi, J., Sarajärvi, A., Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2002. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018. EU.

Työturvallisuuskeskus, Työturvallisuus ja työhyvinvointi päivähoitossa. 2011. Painojussit Oy.

Varhaiskasvatuslaki 2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Viitala, R., Henkilöstöjohtaminen. 2009. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vesterinen P., ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän”. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Vesterinen P. (toim.) 2006. WS Bookwell Oy, Juva.

Wink, H., Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Vesterinen P. (toim.) 2006. WS Bookwell Oy, Juva.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslupahakemus ja tutkimuslupapäätös



OPINNÄYTETYÖ- JA TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| Tutkimusluvan hakija | | |
| Nimi Sonja Ilvonen | | |
| Katuosoite [REDACTED] | Postinumero [REDACTED] | Postitoimipaikka [REDACTED] |
| Puhelin [REDACTED] | Sähköposti [REDACTED] | |
| Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö Tampereen yliopisto | Hakijan tehtävä / virka-asema Lastentarhanopettaja | |
| Tutkimuksen ohjaaja Hanna Toiviainen | Asema organisaatiossa Opiskelija | |
| Tutkimus on <input type="checkbox"/> väitöstutkimus <input checked="" type="checkbox"/> pro gradu <input type="checkbox"/> muu opinnäytetyö <input type="checkbox"/> muu tutkimus | | |
| Tiivistelmä tutkimussuunnitelmasta (varsinainen tutkimussuunnitelma liitteeksi) | | |
| Tutkimuksen tekijä: | Sonja Ilvonen | |
| Tutkimuksen nimi: | Päiväkodinjohtajien näkemyksiä työhyvinvoinnin tunnistamisesta ja kehittamisestä päiväkotiyhteisössä | |
| Tutkimuksen tausta: | Olen työssäni lastentarhanopettajana nähnyt huolestuttavia esimerkkejä siitä, kuinka työhyvinvointiin kiinnitetään päiväkodeissa koko ajan vähemmän aikaa ja muita resursseja. Työ on kiireistä, ja johtajuus on siirtymässä yhä enemmän etäjohtamiseksi johtajien vastualueiden kasvaessa sisäistämään useita yksiköitä. Kuinka työhyvinvointia päiväkodeissa enää tunnustetaan ja kehitetään? | |
| Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat: | Haluan tutkimuksellani selvittää täysiaikaista johtajan tehtävää suorittavien päiväkodinjohtajien mahdollisuuksia siitä, miten työhyvinvointia varhaiskasvatuksessa voi tunnistaa ja toisaalta pienin resurssein kehittää. Mitkä ovat ne keinot, jotka kertovat johtajalle, jos työyhteisössä tapahtuu jotain työhyvinvoinnin kannalta hälyttävää, ja toisaalta, kuinka hyvää työyhteisöä pidetään yllä. Tutkimuskysymys ja apukysymykset ovat: Millaista on työhyvinvoinnin johtaminen varhaiskasvatuksessa? Millaisia keinoja päiväkodinjohtajalla on työntekijöidensä työhyvinvoinnin tunnistamiseen? Millaisia keinoja ja resursseja päiväkodinjohtajilla on työhyvinvoinnin kehittämiseen päiväkodeissa? | |
| Tutkimuksen aikataulu | Kevät 2017: Haastatteluiden tekeminen, teoreettisen viitekehyksen luominen Syksy 2017: Aineiston analyysi Vuodenvaihte 2017-2018: Gradun valmistuminen | |
| Tutkimusmenetelmä | Tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastatteluja, haluan haastatella kaikki [REDACTED] johtajat [REDACTED]. Haastatteluaineiston analysoin teema-analyysin mukaisesti. | |
| Tutkimusaineisto, mahdollinen salassapidettava aineisto | Aineisto koostuu haastattelumateriaaleista. Haastattelut litteroin anonymiksi, haastateltavien nimet eivät tule muiden kuin minun tietoon. | |
| [REDACTED] kaupungin rooli tutkimuksessa | Toivoisin saavani tutkimusluvan lisäksi päiväkodinjohtajien sähköpostiosoitteet haastatteluiden sopimista varten. | |

| | |
|---|---|
| <p>Tutkimuksen tuottama hyöty kaupungille</p> | <p>Toivoisin, että gradusta keräämääni aineistoa voisi hyödyntää työelämässä. Kun kartoitan päiväkodinjohtajien näkemyksiä siitä, kuinka työhyvinvointia voi tunnistaa ja kehittää nykyisin päiväkodeissa, voisi tuloksista hyötyä päiväkodinjohtajien esimiehet. He saavat arvokasta tietoa siitä, mikä on heidän alaistensa tietämys ja näkemys aiheesta, sekä kenties vinkkiä siitä, mihin suuntaan sitä pitäisi kehittää ja kouluttaa. He näkevät tuloksista myös sen, mitä kentällä nyt jo tehdään työhyvinvoinnin eteen, ja voivat käyttää sitä tietoa edukseen pohtimalla millaisia muita tapoja työhyvinvoinnin kehittämiseen voisi keksiä. Gradun tarkoitus on siis kartoittaa nykytilaa, ja antaa sitä kautta vinkkiä siitä, mitä tulevaisuudessa kannattaisi tai pitäisi työhyvinvoinnin suhteen tehdä. Toivoisin tuloksista olevan hyötyä myös päiväkodinjohtajille, he voisivat saada myös uusia näkökulmia ja vinkkejä työhyvinvoinnin toteuttamiseen gradustani. Tuskin kuitenkaan kaikki johtajat samanlaisia vastauksia antavat. Näin ollen tuloksista voi kuka tahansa päiväkodin esimies täydentää omaa tietämystään ja osaamistaan työhyvinvoinnin saralla. Ehkä työn tuloksista voisi joku työyhteisökin saada vinkkiä siitä, minkälaisia keinoja juuri heidän työyhteisönsä voisi soveltaa työhyvinvoinnin edistämiseksi.</p> |
| <p>Tutkimuksen budjetti ja rahoitus</p> | <p>Ei ole</p> |
| <p>Paikka ja päivämäärä <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; display: inline-block;"></div> 16.12.2016 Hakijan allekirjoitus Sonja Ilvonen</p> | |

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA

Asia: Tutkimuslupahakemus

Hakija: Sonja Iivonen

Tutkimuksen nimi: Päiväkodinjohtajien näkemyksiä työhyvinvoinnin tunnistamisesta ja kehittämisestä päiväkotiyhteisössä

Taustaorganisaatio: Tampereen yliopisto

Kaikki kaupungin tutkimusluvut myönnetään seuraavilla ehdoilla:

Tutkimuksiin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja jokaiselta informantilta on pyydettävä suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimusluvan myöntämisen ja tietojen luovuttamisen ehtona on, että tutkimuksen tekijä sitoutuu huolehtimaan tietojen käsittelyä ottaen huomioon henkilötietojen käsittelyä koskevan lainsäädännön. Tutkimuksen tekijä on velvollinen käyttämään tietoja luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua tiedot on hävitettävä asian mukaisella tavalla.

Tutkimuksen tekijä sitoutuu luovuttamaan [REDACTED] kaupungin kehittämispalveluille yhden sähköisen kappaleen valmistuneesta tutkimustyöstä. Myönnetyt tutkimusluvut ja valmistuneet tutkimusraportit ovat nähtävissä [REDACTED] www-sivuilla. Tutkijan tulee kieltää www-sivuilla julkaiseminen, mikäli se vaarantaa tutkimuksen luottamuksellisuuden. Hakijan tulee pyydettäessä tulla esittelemään tutkimustulokset [REDACTED] kaupungille.

Liitteet:

Opinnäytetyö- ja tutkimuslupahakemus-lomake
Tutkimussuunnitelma

Päätös: Myönnetään tutkimusluvan Sonja Iivoselle.

Otteen oikeaksi todistaa:

Liite 2. Teemahaastattelun runko

HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Kuinka pitkään olet toiminut johtajana ja mikä on koulutustaustasi?
2. Mitä työhyvinvointi sinulle esimiehenä tarkoittaa?
3. Mistä tekijöistä työhyvinvointi mielestäsi koostuu?
4. Millaisena näet johtamisen roolin työhyvinvoinnissa?
5. Millaiset asiat kertovat sinulle, että työyhteisö voi hyvin?
6. Millaiset asiat kertovat sinulle, että yksittäinen työntekijä voi hyvin?
7. Kuinka tunnistat työssään huonosti voivan työntekijän?
8. Kuinka tunnistat, että työyhteisö voi huonosti?
9. Millaisia keinoja olet joskus käyttänyt huonosti voivan työntekijän tilanteen parantamiseksi?
10. Millaisia keinoja olet joskus käyttänyt työyhteisön kehittämiseksi?
11. Kuinka kaupunki työnantajana mielestäsi tukee työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia?
12. Kaipaisitko joitakin lisäkeinoja työpahoinvoinnin tunnistamiseen?
13. Kaipaisitko joitakin lisäkeinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen, sekä yksilö, että yhteisötasolla?